

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza spokojenosti zákazníků společnosti AHOLD Czech Republic, a. s.

Analysis of the Customers' Satisfaction of the AHOLD Czech Republic, a. s. Company

Student: Bc. Petra Čevelová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Petra Čevelová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Analýza spokojenosti zákazníků společnosti AHOLD Czech Republic, a.
s.
Analysis of the Customers' Satisfaction of the AHOLD Czech Republic,
a. s. Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska zkoumané problematiky
 4. Charakteristika společnosti AHOLD Czech Republic, a. s.
 5. Analýza spokojenosti zákazníků vybrané společnosti
 6. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
- KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- TICHÝ, Luboš. *Ochrana spotřebitele*. Praha: Univerzita Karlova, 2014. ISBN 978-80-87488-13-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeška
děkan fakulty

OBSAH

1	ÚVOD	7
2	METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ	8
2.1	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	8
2.1.1	Fáze marketingového výzkumu	9
2.1.2	Informace a jejich význam v marketingovém výzkumu	14
2.1.3	Metody marketingového výzkumu	17
2.2	METODIKA PRÁCE	24
2.2.1	Co má být zjištěno?	24
2.2.2	Jak je zjišťováno?	26
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	27
3.1	STRATEGIE	27
3.2	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	28
3.3	BUSINESS STRATEGIE	31
3.4	VYMEZENÍ POJMU ZÁKAZNÍK, TYPOLOGIE OBTÍŽNÝCH ZÁKAZNÍKŮ	33
3.5	POZNÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	35
3.6	KUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES	36
3.6.1	Motivy a potřeby	37
3.6.2	Očekávání	38
3.7	NÁKUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES	39
3.8	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	40
3.9	OBCHOD V INSTITUCIONÁLNÍM POJETÍ	42
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI AHOLD CZECH REPUBLIC, A. S.	43
4.1	STRATEGIE SPOLEČNOSTI	44
4.1.1	Společenská odpovědnost	46
4.2	PRODUKT	50
4.3	CENA	60
4.4	DISTRIBUCE	60
4.5	PROPAGACE	61
4.6	LIDÉ	63
4.7	PROCESY	65
4.8	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	67
5	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	69
5.1	ČETNOST NÁKUPŮ ZÁKAZNÍKŮ	70
5.2	CO SE ZÁKAZNÍKŮM NA PRODEJNĚ LÍBÍ A NELÍBÍ	71
5.3	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S JEDNOTLIVÝMI SLOŽKAMI PRODEJNY	75
5.4	DOPORUČENÍ NÁKUPU PŘÁTELŮM A ZNÁMÝM	89
5.5	IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	90
6	VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	91
6.1	ČETNOST NÁKUPŮ ZÁKAZNÍKŮ	91

6.2	CO SE ZÁKAZNÍKŮM NA PRODEJNĚ LÍBÍ A NELÍBÍ	92
6.2.1	Silné stránky	92
6.2.2	Slabé stránky	93
6.3	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S JEDNOTLIVÝMI SLOŽKAMI PRODEJNY	97
6.4	DOPORUČENÍ NÁKUPU PŘÁTELŮM A ZNÁMÝM BODY 1–10	99
6.5	IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	100
7	ZÁVĚR.....	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	104
	SEZNAM ZKRATEK	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108
	PŘÍLOHA P I: UKÁZKA ZÁZNAMOVÉHO ARCHU.....	109

1 ÚVOD

Svět je stále v pohybu, věci se mění a Albert chce být připravený. Dobrá cena už nestačí. Potřeby zákazníků se vyvíjejí a Albert jako značka musí být schopná na tyto rozvíjející se potřeby reagovat. Zákazníci jsou náročnější a informovanější. Chtějí nejen nakoupit, ale také dobře nakoupit. Chtějí odejít z obchodu s pocitem, že jim Albert věnoval maximální péči. Že zákazníkům Albert rozumí, umí jim poradit, přináší jim novinky, tipy a inspirace. A že společnost poslouchá, co je pro zákazníky důležité, a snaží se reflektovat ve všem, co společnost dělá – v nabídce sortimentu, komfortu nakupování i přehlednosti obchodů.

Aby byla společnost úspěšná, musí změnit celkové vnímání Albertu u zákazníků. A to neudělají jen televizní reklamy, ale především dobrá a ještě lepší zákaznická zkušenost, která primárně vychází ze zkušenosti zákazníků z prodejny. Je důležité si uvědomit, že prodejna je vlastně největším prostorem ke komunikaci. Právě zde je společnost schopna efektivně ovlivnit vnímání značky i zkušenost zákazníků. Jednou z forem zpětné vazby, kterou zákazník může společnosti poskytnout, je samotné dotazování se zákazníka na důležité aspekty, které společnost zajímají.

Aby v tomto neustále měnícím se prostředí společnost uspěla, musí se pustit do změn, kterými se více přiblíží zákazníkovi a tím také úspěchu na tomto náročném trhu. Jedině silná značka pomůže odlišit se od konkurence a dát zákazníkovi další důvody, proč přijít hlavně sem a proč se opakovaně vracet. Je potřeba stále nabízet něco nového, a to nejen z pohledu sortimentu, ale také dalších inovací. Je důležité společně zákazníkům ukázat, že jim zaměstnanci umí pomoci a že jsou schopni je inspirovat. Toto všechno jsou důvody, proč se tato práce zabývá analýzou spokojenosti zákazníků společnosti AHOLD Czech Republic, a. s. Cílem je získání dostatečně velkého množství informací tak, aby hypermarket Albert ve Starém Městě mohl učinit na základě návrhů a doporučení důležitá strategická rozhodnutí.

2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ

V části Metodika zpracování je prakticky podrobně popsán průběh samotného marketingového průzkumu se zaměřením především na jeho přípravu a realizaci v terénu. Vypracován je záznamový arch, který je používán u kvantitativní techniky osobního rozhovoru. V části Metody zpracování je popisováno, že je nutné rozlišovat mezi pojmy „metoda“ a „technika“. **Metody** představují celkový obecnější přístup ke zkoumanému sociálně-ekonomickému problému či objektu. V případě **technik** marketingového výzkumu se jedná o velice konkrétní způsob sběru primárních dat, umožňující evidovat výskyt jevů i chování lidí, ale také zjistit jejich názory, postoje a motivy.

2.1 Marketingový výzkum

„Poznávání zákazníků by se mělo opírat o *objektivizované a systematické postupy*, jak je přinesl a rozvinul současný marketingový výzkum,“ jak tvrdí Foret (2012, s. 7). Kotler (1998) dodává, že marketingový výzkum lze charakterizovat jako proces sběru, úpravy, zpracování, analýzy, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci.

„**Marketingový výzkum se zaměřuje na** (Malý, 2008, s. 7):

- *zákazníka* (potřeby, přání, nákupní chování,...);
- *trh* (vývoj poptávky, nabídky, cen, vnímání hodnoty zákazníky, segmentace,...);
- *výrobek* (jak jsou uživatelé spokojeni, jaké jsou možnosti inovací);
- *konkurenci* (chování konkurence, jakou volí podnikatelskou a marketingovou strategii, jak inovuje výrobky, jakou volí cenovou politiku);
- *ostatní prvky marketingového mixu* (účinnost reklamy,...).“

„**Marketingový výzkum by měl splňovat následující požadavky** (Moudrý, 2008, s. 62):

- *aplikovatelnost* - využití pro potřeby praxe;
- *cílenost* - tedy aby výzkum odpovídal cílům marketingového řízení;
- *objektivita* - odstranění subjektivního zkreslení;
- *systematičnost* - vyloučení nahodilosti;
- *aktuálnost* - znamená, že musí odpovídat správnému časovému období;
- *úplnost* - musí být zvolen správný vzorek respondentů (tedy osob, kterých se výzkum týká a které budou jeho účastníky).“

Malý (2008) tvrdí, že prostřednictvím informací získaných marketingovým výzkumem je možno poznat a porozumět trhu, na kterém firma podniká anebo hodlá podnikat, identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, určit směry marketingové činnosti a hodnotit výsledky této činnosti. Informace získané prostřednictvím marketingového výzkumu jsou na jedné straně jedinečné, aktuální a mají vysokou vypovídací schopnost, na straně druhé je takové získávání informací značně náročné jak finančně a časově, tak na kvalifikaci pracovníků a použité metody, jak tvrdí Kozel (2006).

Je nutné rozlišovat mezi pojmy **výzkum** a **průzkum**. Průzkum je kratší a nezachází do tak velké hloubky jako výzkum. Průzkum je součástí marketingového výzkumu. (Kozel, 2006)

Přitom na zákazníky lze nahlížet ze dvou stran, a to jako *na zákazníky - spotřebitele* a *zákazníky - výrobce* (ti produkty využívají pro další obchod, výrobu). Každá ze skupin potom vyžaduje odlišný přístup. Aby bylo možné reprezentovat názory a postoje všech zákazníků, musí být vybraná analyzovaná skupina vhodným vzorkem zákazníků. Dále lze rozlišovat dva základní druhy marketingového výzkumu, a to *výzkum v terénu* (jsou zjišťovány primární informace prostřednictvím např. pohovorů se zákazníky, dotazníků, anket a soutěží), a *výzkum „od stolu“* (jsou využívány sekundární informace např. ze statistických ročenek, z odborných časopisů a publikací, z materiálů Hospodářské komory). (Kubičková, 1999)

2.1.1 Fáze marketingového výzkumu

Jak tvrdí Moudrý (2008), aby byl výsledek vypovídající a mohly být učiněny závěry, musí marketingový výzkum projít několika etapami – etapou *definování problému*, *stanovení plánu výzkumu*, *sběr informací*, *analýzy sesbíraných informací* a *jejich interpretace*.

„V samotném průběhu výzkumu lze rozlišit dvě hlavní fáze, a to **fázi přípravy** a následně **fázi realizace** včetně zpracování a analýzy zjištěných údajů. V rámci těchto fází se uskutečňuje několik po sobě následujících kroků, které spolu navzájem souvisejí a doplňují se. Z toho plyne, že případné nedostatky, které se projeví v počátečních krocích výzkumu, mohou mít za následek vážné oslabení či dokonce znehodnocení získaných výsledků. Fáze přípravy výzkumu v sobě zahrnuje kroky vedoucí k vytvoření předpokladů pro zahájení realizace a v mnohém rozhoduje o celkové metodologické kvalitě vynaložené práce.“ (Foret, 2012, s. 23)

a) Definování problému a cíle marketingového výzkumu

Za nejdůležitější krok celého marketingového výzkumu bývá označováno zpravidla samotné *definování problému*, který má být prostřednictvím výzkumu vyřešen. Stejně důležité je i určení cíle výzkumu. Protože jak tvrdí Malý (2008, s. 11) „dobře definovaný problém, je napůl vyřešený problém.“

Pokud problém není přesně definován, může se stát, že výsledky nebudou totožné s tím, co je zadavatelem požadováno, že se celý projekt stane pro praktické řízení bezcenným. Proto je nutné, aby bylo zpracováno teoretické vymezení problému - tzn., jak je problém chápán odborníky, jak je o něm psáno v odborné literatuře atd. Nezbytnou součástí tohoto kroku je obsahové vymezení hlavních souvisejících pojmů. (Foret, 2012).

Proč je nutné zkoumat určitý problém? Často na základě analýzy situace, pokud se projeví podněty zřetelnějšího charakteru nebo z prvotních, často neurčitých signálů, například ve sdělovacích prostředcích, v písemných stížnostech občanů, v reklamách zákazníků, v chování zaměstnanců apod. Definice marketingového problému nesmí být ani příliš úzká, ani příliš široká. Aby mohl být stanoven další postup, jenž vede k získání potřebného množství informací, musí být přesně formulován problém, jak tvrdí Foret (2012).

„Na základě vymezeného problému jsou následně stanoveny *cíl, nebo dokonce cíle výzkumu*. Měly by precizně vyjadřovat, co má být výzkumem zjištěno. Dále je nutné odhadnout *hodnotu informací* získaných výzkumem. Výsledkem by mělo být přesvědčení, že novým výzkumem jsou získány objektivnější a přínosnější informace než dosud, a že jejich hodnota převáží náklady na toto šetření.“ (Foret, 2012, s. 24)

b) Plán marketingového výzkumu

Po definování problémů a cílů výzkumu je sestaven plán marketingového výzkumu. Jsou upřesněny informace, postup jejich získání a navazující kroky jejich zpracování, vyhodnocení a interpretace. Na základě plánu výzkumu je umožněna kontrola průběhu výzkumu. „**Plán výzkumu by měl obsahovat** (Foret, 2012, s. 26–27):

- formulaci zkoumaného problému (předmětu), jeho teoretické uchopení (teoretická východiska), případně základní hypotézy řešení a určení výzkumných cílů a jejich zdůvodnění;
- předběžné představy o tom, co lze od výzkumu očekávat na rozdíl od dosavadních znalostí;
- stanovení informačních potřeb, jejich struktury a jejich zdrojů, zejména pro vstupní sekundární analýzu;
- vymezení základního souboru (objektu) a navržení zkoumaného (výběrového) souboru (vzorku), zdůvodnění jeho velikosti a složení, navržení místa a času realizace výzkumu;
- stanovení techniky výzkumu a nástrojů vhodných pro výzkum, zjišťování, operacionalizace předmětu výzkumu do konečné podoby měřících nástrojů;
- určení způsobu kontaktování respondentů (sběr v terénu);
- předvýzkum - zpřesňuje předcházející body na základě praktického ověření postupu sběru informací v terénu na malém souboru (zpravidla zahrnuje nanejvýš několik desítek jednotek - 20 až 40);
- vlastní výzkum - sběr v terénu;
- statistické zpracování zjištěných informací;
- prezentaci a interpretaci získaných výsledků včetně praktických doporučení;
- časový rozvrh jednotlivých etap s uvedením odpovědného pracovníka;
- rozpočet nákladů výzkumu.“

Jak tvrdí Moudrý (2008), největším problémem marketingového výzkumu je volba správného vzorku dotazovaných, tedy takového vzorku, který by nejlépe vystihoval potřebné charakteristiky sledované populace. Druhým problémem je určení správné velikosti vzorku, neboť zvolený počet dotazovaných musí zajišťovat spolehlivost získaných informací.

Jak tvrdí Foret (2012) po vypracování postupu sběru dat v terénu včetně měřicího nástroje (dotazníku, záznamového archu), je nutné je nejprve prakticky ověřit na malém souboru sledovaných jednotek. Tato etapa je označována jako předběžný výzkum, zkráceně *předvýzkum (pretest)*. Prostřednictvím předběžného výzkumu je prověřena srozumitelnost a jednoznačnost otázek, úplnost nabízených variant odpovědí, manipulace s dotazníkem (distribuce a sběr), reakce osob (respondentů) při oslovení (požádání o rozhovor) i při vlastním rozhovoru atd.

Předvýzkum je nejčastěji prováděn na malém vzorku dvaceti až čtyřiceti respondentů. Jeho cílem je ověření celkové koncepce sběru informací v praxi, v terénu, tzn. od výběru a oslovení respondentů, přes otestování měřicího nástroje (dotazníku) – zda je přijímán se zájmem či unavuje, zda respondenti rozumějí všem otázkám, zda jim vyhovují nabízené varianty odpovědí – až po úplnost získaných údajů a úspěšné ukončení akce.

(Foret, 2012)

c) Projekt marketingového výzkumu

„Projektem jsou chápány *detailněji rozepsané jednotlivé body* výše uvedeného *plánu* marketingového výzkumu. Projekt může být tvořen asi dvaceti stranami textu. Nedílnou součástí je také návrh dotazníku, resp. záznamového archu. Náležitě zpracovaný projekt marketingového výzkumu slouží jako hlavní podkladový materiál pro jednání se zadavatelem výzkumu, při výběrových řízeních apod. Jeho definitivní vzájemné odsouhlasení, zejména stane-li se také přílohou společně podepsané obchodní smlouvy o dílo, by mělo předejít tomu, aby zadavatel, až při závěrečné prezentaci výsledků či dokonce po odevzdání napsané závěrečné zprávy, výsledky výzkumu zpochybnil výrokem, že uvedená zjištění neodpovídají problému, že bylo očekáváno od výzkumu něco jiného atd.“ (Foret, 2012, s. 28)

Operacionalizace spokojenosti zákazníků

„Operacionalizace představuje postupnou *strukturalizaci, dekompozici, dezagregaci problému* (předmětu marketingového výzkumu) s ohledem na cíle a praktickou využitelnost zjištěných výsledků. Zkoumaný problém je postupně rozkládán na jeho jednotlivé stále konkrétnější stránky. Tak je nakonec dospěno k empiricky zjiitelným (změřitelným) hodnotám (stavům) vlastností jednotek objektu. Hodnoty (stavy) vlastností jsou zjišťovány v terénu pomocí znaků (proměnných)“, jak tvrdí Foret (2012, 29).

d) Sběr informací

„Jedná se o finančně náročnou fázi marketingového výzkumu. Samotné zjišťování informací může probíhat *formou pozorování, dotazování nebo experimentu* za pomoci řady nástrojů výzkumu (průmyslových kamer, dotazníkových archů či elektronických formulářů na www stránce zadavatele průzkumu, laboratorních testů apod.).“ (Moudrý, 2008, s. 65)

e) Analýza údajů a interpretace

Při kvantitativním výzkumu jsou v tomto kroku vyhodnoceny statistické veličiny vyjadřující např. četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými. V současné době je tento krok zjednodušen počítačovými programy. Zároveň je hodnocena reprezentativnost získaných údajů i do jaké míry získané údaje opravdu hodnotí to, co hodnotit mají, tedy jejich validita. U kvalitativního výzkumu je analyzována každá výpověď (myšlenka) a jsou vyhodnocovány použité nepřímé psychologické postupy. Jde o nalezení příčin a motivů. (Malý, 2008)

Výběr metod pro analýzu zjištěných dat je závislý na cíli a typu výzkumu. U kombinovaných metod výzkumu, tedy tam, kde jsou použity metody a techniky obou typů výzkumů, musí být kombinovány i vyhodnocovány postupy. Výsledky výzkumu jsou podkladem pro marketingová rozhodnutí. V rámci závěru jsou poskytovány informace, které je možné aplikovat na plánování marketingové strategie, jak tvrdí (Malý, 2008).

2.1.2 Informace a jejich význam v marketingovém výzkumu

„Smyslem marketingového výzkumu je na základě analýzy získaných informací vytvořit podklady pro rozhodování manažerů, protože pokud manažer nemá informace, tak nerozhoduje, ale hádá. Zabezpečení a využití optimálního množství kvalitních a včasných informací je pro kvalifikované rozhodování a řízení v současném, velmi rychle se měnícím, marketingovém prostředí nezbytné. Změnami marketingového prostředí se rozumí např. změny v požadavcích spotřebitele, nové přístupy konkurenčních podniků, nové způsoby distribuce, nové tendence v propagaci a jiné.“ (Malý, 2008, s. 15–16)

V rámci procesu nikdy nekončících změn jsou manažeři nuceni neustále měnit kritéria pro výběr podstatných informací. Díky velkým změnám marketingového prostředí jsou zvyšovány nároky na množství, aktuálnost a kvalitu informací. Informace se mohou týkat mnoha jevů minulých, současných nebo odhadů jevů budoucích. Prostřednictvím větší informovanosti jsou objevovány nové obchodní příležitosti, je snižováno riziko podnikání, usnadněna racionalizace rozhodnutí, usměrněn řídicí proces a umožněno vybrat ze záplavy informací tu podstatnou. (Malý, 2008)

Informace jsou důležité pro marketingovou analýzu, plánování, implementaci a kontrolu. Důležitá je informovanost o zákaznících, konkurentech, zprostředkovatelích a dalších faktorech trhu. Podle obsahu jsou informace členěny na **informace o faktech, znalostech, mínění, záměrech a motivech**. Potřeba informací je zvyšována nejen změnami tržního prostředí, ale také s rostoucí vzdáleností trhů, náročností kupujících atd. Vrcholové vedení je nuceno mít v pravý čas jasný obraz o schopnostech, síle, potenciálu, plánech a záměrech konkurence, a zároveň musí být schopno tyto plány a záměry do jisté míry předvídat i ovlivňovat. Konkrétně je u konkurence sledován např. vývoj nového produktu, pohyb cen, intenzita propagační činnosti nebo nové prvky v distribuci, jak tvrdí Malý (2008).

Malý (2008) dále tvrdí, že informace získávané v procesu marketingového výzkumu musí být **relevantní** (jsou vztahovány k řešení problému, **validní** (vyjadřující to, co vyjadřovat mají), **spolehlivé** (označující skutečnost, že jejich získání pomocí stejných metod přináší vždy stejné výsledky), **dostatečně rychlé** a **nákladově přijatelné** (zdůrazňující aktuálnost a cenu informací).

a) Třídění informací

V podnicích jsou vytvářeny speciální nástroje umožňující tyto informace získávat, třídit a hodnotit. Neustále musí být měněna kritéria pro výběr podstatných informací tak, aby informace byly vždy aktuální. **Informace se třídí** na (Malý, 2008):

- *primární informace* - jsou získávány v přímé souvislosti s cíli výzkumu a potřebami výzkumníka nebo zadavatele výzkumu, nebyly v dané formě dříve nikdy publikovány;
- *sekundární* - jsou takové, které již byly shromážděny pro nějaký účel a jsou i nadále k dispozici, jsou přístupné veřejně, a to buď zdarma, nebo za úplatu, jejich cena bývá obvykle nižší, než je tomu u primárních zdrojů informací;
 - *interní* - jsou shromažďovány uvnitř podniku a jsou pracovníkům podniku známy, kvalita těchto informací většinou přímo souvisí s kvalitou řízení podniku (smlouvy a dohody, základní údaje o dodavatelích, ceny vstupních surovin a materiálů, nakupovaných služeb, úroveň vlastních produktů - sortiment, kvalita, design, nové výrobky, struktura prodeje, zásoby - struktura, výše, obrátkovost, základní údaje o zákaznících/odběratelích - velikost, poloha, objem a struktura nákupu, platební schopnost, nároky na kvalitu, kapacity, distribuční cesty, servisní služby, reklamace a jejich vyřízení, úroveň dosahovaných cen, reklama a podpora prodeje);
 - *externí* - zahrnují veškeré informace, které jsou získávány ze zdrojů mimo vlastní podnik a slouží k nejrůznějším účelům (vývoj národní ekonomiky jako celku, postavení a vývoj odvětví, úroveň, struktura a trendy výdajů obyvatelstva, vývoj exportu a importu v oblasti činnosti firmy, měnové kurzy a jejich očekávaný vývoj, ochranná opatření státu, nové technologie, výrobky, výzkum a vývoj, celkový tržní potenciál odvětví, nové trhy, nové segmenty, konkurence - struktura konkurence a její vývoj, potenciální konkurence, úroveň cen a cenová politika konkurence, inovační záměry, nové výrobky, úroveň distribuce, služeb a reklamy);
- *kvantitativní* - vyjadřují hodnoty měřených veličin, jako množství, četnost, objem, úroveň, intenzita apod.;
- *kvalitativní* - charakterizují zkoumané jevy pomocí pojmů a kategorií, jde o jevy a procesy, které nejsou přímo měřitelné.

b) Zdroje informací

„I zde se v projektech marketingového výzkumu pracuje se dvěma zdroji dat - primárními a sekundárními. Výzkum je obvykle zahájen tak, že jsou nejprve zkoumány sekundární informace. Jestliže nejsou potřebné informace běžně k dispozici, nebo jsou nespolehlivé, nekompletní či nepřesné, přikročí se ke sběru informací primárních.“ (Malý, 2008, s. 21)

Zdroje primárních a sekundárních informací

Zdroje primárních informací:	
interní:	externí:
<ul style="list-style-type: none"> - kompetentní pracovníci podniku; - podnikový výzkum a vývoj; - MIS, útvar marketingového výzkumu; - techničtí prodejci; - pracovníci výzkumných a vědeckých organizací; 	<ul style="list-style-type: none"> - experti a konzultanti; - pracovníci hospodářských orgánů; - pracovníci výzkumných a vědeckých organizací; - konkurenti; - spotřebitelé; - dodavatelé atd.
Zdroje sekundárních informací:	
interní:	externí:
<ul style="list-style-type: none"> - evidenční záznamy podniku; - prodejní statistiky; - objednávky; - údaje o nákladech a výkonech; - údaje o zákaznících; - údaje o reklamách; - zprávy obchodních zástupců; 	<ul style="list-style-type: none"> - literatura a dokumentace; - úřední statistiky; - statistiky odvětví; - informace marketingových agentur; - vědecké a výzkumné zprávy; - odborný tisk; - denní tisk; - výroční zprávy podniku; - katalogy a prospekty; - databanky.

Zdroj: Malý, 2008, s. 23

Tab. 1: Zdroje primárních a sekundárních informací.

2.1.3 Metody marketingového výzkumu

Jak uvádí Malý (2008, s. 45), „většina marketingových výzkumných projektů zahrnuje sběr relevantních primárních informací. Sběr primárních informací (tzv. výzkum v terénu) je nákladnější než získávání sekundárních informací, avšak primární informace bývají vzhledem k řešenému problému daleko významnější. Rozhodnutí o tom, jakým způsobem budou primární informace získávány, závisí nejen na charakteru problému, který je řešen, ale i na časových a finančních možnostech.“

Je rozlišováno mezi pojmy „metoda“ a „technika“. „**Metody**“ představují celkový obecnější přístup ke zkoumanému sociálně-ekonomickému problému či objektu. Ke zjištění potřebných informací mohou být použity dvě metody: **kvantitativní výzkum** a **kvalitativní výzkum**.“ (Foret, 2012, s. 39)

Prostřednictvím *kvantitativního výzkumu* jsou zjišťovány především faktická, kvantitativně zjištěitelná data, u nichž jsou v další fázi zkoumány závislosti a vztahy mezi příčinami a následky. Cílem je, aby byl poskytnut dostatečně reprezentativní vzorek jednotek. Používány jsou takové postupy jako například standardizace otázek, výběr vzorku, statistické postupy zpracování dat atd. Prostřednictvím *kvalitativního psychologického výzkumu* je prováděna analýza vztahů, závislostí a příčin, přímo u zkoumané jednotky. Tímto výzkumem jsou často hledány podobné odpovědi na otázku „proč“. Jde o snahu zjistit důvody chování lidí, jejich příčiny a motivy, a je tedy hlubším poznáním. Obvykle slouží jako doplněk kvantitativních poznatků, nebo je naopak využíván při vstupu do nové problematiky, v níž je potřeba se nejprve zorientovat nebo dostat nové nápady, jak uvádí Malý (2008).

Foret (2012) tvrdí, že v rámci **technik** marketingového výzkumu je možno nejen evidovat výskyt jevů a chování lidí, ale i zjistit jejich názory, postoje a motivy. Jedná se o zcela konkrétní způsob sběru primárních dat. Technikami se tedy rozumí konkrétní nástroje používané v rámci metod:

- *převážně kvalitativního významu* - hloubkové individuální rozhovory, skupinové rozhovory, expertní rozhovory, psychologická explorace, nepřímé projektivní postupy,...;
- *převážně kvantitativního výzkumu* - pozorování, standardizovaný rozhovor, písemný dotazník,...

a) Pozorování

Je metodou sběru primárních informací, která je prováděna **vyškolenými pracovníky – pozorovateli**. Prostřednictvím pozorovatelů jsou *registrovány sledované reakce, způsoby chování a vlastnosti sledované jednotky – zákazníků*. Pozorování je uskutečňováno **zjevně** (zúčastněně) nebo **skrytě** (nezúčastněně). *Zjevné*, zúčastněné pozorování je prováděno pozorovatelem zcela viditelně (osoba je vybavena záznamovým archem, kamerou, diktafonem, blokem). Naopak *skryté* (nezúčastněné) pozorování je používáno, když je chování pozorovaného, narušeno viditelnou přítomností pozorovatele. Toto pozorování je uskutečněno prostřednictvím kamerového systému či přes průhledné sklo (zrcadlo). (Foret, 2012)

Podle stupně standardizace je rozlišováno pozorování **standardizované** a **nestandardizované**. Při *nestandardizovaném pozorování* je určen pouze cíl pozorování, pozorovatel má jinak volnost rozhodovat sám o jeho průběhu i jeho hlediscích. To však znemožňuje porovnávat výsledky získané různými pozorovateli. Jedná se o kvalitativní výzkum. Jeho pomocí je získávána prvotní orientační představa o problematice. Je jakousi přípravou, předstupněm pro následné standardizované pozorování. U *standardizovaného pozorování* jsou přesně definovány jevy, které má pozorovatel sledovat, jsou dány kategorie, do kterých jsou pozorované skutečnosti zařazovány, je stanoven způsob (doba a místo) pozorování, záznamu i chování pozorovaného. V tomto směru lze standardizované pozorování řadit do kvantitativního výzkumu. (Foret, 2012, s. 60)

Foret (2012, s. 60) dále dodává, že „obrovské množství jevů, s nimiž se pozorovatel setkává, je nutno utřídit a shrnout, obzvláště v případě standardizovaného pozorování. Jsou zde využívány **záznamové archy**. Zahrnuje znaky a jejich kategorie, které jsou při pozorování evidovány. Záznamový arch by měl být výsledkem operacionalizace sledovaného problému. Obsahuje znaky, které mají podobu jednoduchých položek, jako například zákazník si koupil/nekoupil určitý produkt, počet nakoupených kusů, celková výše útraty, čas nákupu apod. Podobně lze identifikovat i některé zjevné identifikační vlastnosti, jakými jsou jeho pohlaví, věk, zda přijel zákazník automobilem, zda nakupoval sám či s někým atd.“

b) Experiment

Za experiment je v marketingu považována *každá změna v nabídce*, tzn. v jednotlivých složkách marketingového mixu. Přitom **reakce zákazníků** jsou chápány za závisle proměnnou na zmíněné změně v nabídce – nezávisle proměnnou. Pokud se prodej zvýší, lze změnu považovat za krok správným směrem. Naopak pokud se prodej nezmění či dokonce poklesne, je nutné zkusit něco jiného, nezbytně lepšího. Chování zákazníků je však ovlivněno i dalšími změnami, zejména změnami v makroprostředí (inflací a celkovou ekonomickou situací), stejně jako novou nabídkou konkurence. Proto je praktické použití experimentu častěji využíváno v přírodních a technických disciplínách, kde je naopak základem veškerého výzkumu, jak tvrdí Foret (2012).

„Experimenty lze rozdělit do dvou hlavních skupin. Doposud bylo výše uvažováno o **experimentu v terénu**, který je uskutečňován v přirozeném prostředí, například konkrétní prodejny. Podobně, jako v již zmíněných přírodních a technických vědách, mohou být prováděny také **experimenty laboratorní**. Probíhají ve zvlášť organizovaném, umělém, jak samotný název napovídá, často doslova laboratorním prostředí. Zde jsou měřeny *fyziologické reakce* zákazníků (vlhkost kůže, pohyby očí, tepová frekvence, krevní tlak a v poslední době zejména změny magnetické rezonance mozku) na nejrozličnější marketingové podněty, jakými mohou být nová reklama, změna ceny, obalu a mnohé další. Problémem těchto laboratorních experimentů jsou především finanční nákladnost měřících aparatur a omezený rozsah souboru respondentů ochotných podstoupit takovéto vyšetření. Naznačený behavioristický přístup laboratorních experimentů tvoří metodologický základ **neuromarketingu**.“ (Foret, 2012, s. 62)

c) Dotazování

Mezi nejčastěji používané metody patří kvantitativní metody pozorování a dotazování, které jsou často používány v kombinaci. Metody šetření získávají informace dotazováním, tj. kladením záměrně cílených otázek. Proto se lze setkat v různých literaturách s názvem metody dotazování. Tyto metody umožňují získat mnoho informací o individuálním respondentovi najednou, ať jde o názory, zájmy, postoje, hloubku znalostí či vědomostí respondenta, jeho preferencí či charakteristik. Zdrojem informací jsou odpovědi respondenta, jeho verbální i neverbální chování vyvolané položením otázky. Při aplikaci této metody jsou informace obvykle získávány v ne zcela přirozené situaci. Při aplikaci metod šetření je tedy třeba mít na zřeteli, že (Malý, 2008, s. 55):

- zdrojem informací o zkoumaných skutečnostech je výpověď šetřeného subjektu;
- verbální chování, které je předmětem vlastního sledování, bylo vyvoláno položením otázky;
- informace nejsou obvykle získávány v situaci zcela přirozené sociální interakce.

Zjišťování skutečností průzkumem se od experimentu odlišuje v tom, že výzkumník je v přímém kontaktu s nositelům informací a realizuje se prostřednictvím dotazníků či vhodně zvoleným osobním kontaktem s nositeli informací. Průzkum může probíhat **prostřednictvím osobního nebo telefonického rozhovoru a dotazníku**.

(Moudrý, 2008, s. 67)

Dotazník je nástroj, který se ke sběru primárních informací používá nejčastěji. Je to nástroj velice pružný, protože nabízí široké možnosti, jak pokládat otázky. Sestavení dotazníku je náročnou fází výzkumu. Je velice důležité, aby byl dotazník profesionálně připravený, přehledně uspořádaný a vyzkoušený, než se uplatní ve velkém měřítku.

(Malý, 2008, s. 65–66)

Příbylová (1996, s. 48) rozděluje dotazování na základě toho, jak probíhá:

- *telefonické dotazování*;
- *osobní (tváří v tvář) dotazování*;
- *písemné a elektronické dotazování*.

Osobní dotazování

Dále Pribová (1996, s. 48) uvádí, že nejvýznamnější a nejúčinnější technikou je osobní dotazování. Předností je *přímá vazba na respondenty s možností je motivovat k odpovědím* (ne, ale jeho odpovědi ovlivnit). Při osobním dotazování lze také pro větší srozumitelnost a jednoznačnost otázek využít pomocné materiály (obrázky, grafy, výrobky apod.).

V rámci osobního dotazování jsou rozlišovány následující druhy rozhovorů. Dle návaznosti pokynu existuje **strukturovaný** (standardizovaný) **rozhovor**, **polostrukturovaný** (polostandardizovaný) a **nestrukturovaný** (nestandardizovaný) **rozhovor**, ve kterých se postupuje od přesného dodržení postupů, přesně stanoveného pořadí otázek, až k úplně volnému rozhovoru. Výhodou prvního přístupu jsou dobře srovnatelné údaje, druhý extrém se zase zaměřuje na zjišťování názorů a postojů. V případě polostrukturovaného rozhovoru tazatel vede část rozhovoru ve stanoveném pořadí a znění otázek a zbytek dotazů volně doplňuje. (Kozel, 2006, s. 142)

Písemné a elektronické dotazování

Písemné dotazování nebo také dotazování poštou patří mezi rozšířené typy dotazování. Dotazník je zpravidla doručen respondentovi poštou a stejným způsobem přijde i odpověď od respondenta. Dotazník může být také případně přiložen k nějakému výrobku nebo je předán v rámci nějaké události – konference, výstava. *Výhodou* písemného dotazování jsou jeho relativně nízké náklady v porovnání s jinými typy dotazování.

(Kozel, 2006, s. 143)

Patrně největší *nevýhodou* písemného dotazování je, že se ztrácí kontrola nad velikostí a strukturou výběrového souboru a že není jasné, kdo dotazník ve které části vyplňoval. Návratnost dotazníku se pohybuje ve velmi dobře připravených projektech okolo 30 %. Je známo, že na písemné dotazování obvykle reagují lidé s velmi vysokým a velmi nízkým vzděláním, lidé vyšších věkových kategorií a lidé pracovním přetížením.

(Příbylová, 1996, s. 49)

U **elektronického dotazování** Kozel (2006, s. 144) uvádí největší *výhodu* finanční a časovou náročnost na rozeslání dotazníků, které probíhá prostřednictvím e-mailů nebo pomocí webových stránek. Mezi další výhody lze zařadit snadné zpracování odpovědí, adresnost, možnost dotazník doplnit o grafy, obrázky, videoklipy apod. *K nevýhodám* naopak může patřit nízká vybavenost počítači nebo internetem a také důvěryhodnost odpovědí.

Moudrý (2008, s. 71) doporučuje **zásady tvorby dotazníku**. Při jeho koncepci je nutné věnovat jeho struktuře velkou pozornost, neboť pro respondenta musí:

- *být srozumitelný a přehledný;*
- *upoutat jeho pozornost;*
- *být jednoduchý na vyplňování;*
- *stylisticky a gramaticky správně sestavený;*
- *vhodně typograficky a graficky upravený.*

Rozsah dotazníku by se měl pohybovat v únosných mezích tak, aby respondenty příliš časově nezatěžoval. Otázek by mělo být maximálně padesát a doba na vyplňování by nemela přesáhnout dvacet minut nebo množství času, které je oslovený ochoten dotazníku věnovat. Nepsaným (a praxí ověřeným) pravidlem je, že více než dvacet otázek zpravidla dotazovanou osobu již obtěžuje a odrazuje od zodpovězení a vyplnění.

(Moudrý, 2008, s. 71)

Ke správnému vyplnění dotazníku je třeba osloveného **respondenta vhodně motivovat** a přesvědčit ho o důležitosti jeho odpovědí, aby byl ochoten věnovat dotazníku část svého času. Nezbytné je také vysvětlit význam a cíl průzkumu. Bez toho je obtížné osloveného k vyplnění dotazníku přimět, nebo jej respondent vyplní zcela bezmyšlenkovitě. Zapojení oslovených do úplného a správného vyplnění dotazníku lze například dosáhnout (Moudrý, 2008, s. 71):

- *hmotnou odměnou (penězi, dárkem nebo poskytnutím výhody);*
- *zdůrazněním důležitosti názoru respondenta;*
- *apelováním na hodnoty dotazovaného;*
- *zdůrazněním výhod pro respondenta samého.*

U dotazování se rozlišuje několik **typů šetření**. Jedním z nejdůležitějších kritérií klasifikace šetření je hledisko, zda se zjišťují hodnoty zkoumaných proměnných u všech jednotek základního souboru nebo jenom u některých z nich. Z tohoto pohledu se člení šetření na **vyčerpávající a výběrové**. *Vyčerpávající* jsou taková, při nichž se zjišťují hodnoty zkoumaných proměnných všech jednotek základního souboru bez výjimky. K největším kladům vyčerpávajícího šetření patří především to, že poskytuje podklady pro zcela přesné charakterizování základního souboru. Dalším významným kladem tohoto zjišťování je, že poskytuje data jednotlivě o každé zkoumané jednotce. (Malý, 2008, s. 55)

Výběrová šetření jsou ta, při nichž se vědomě předem počítá se zjišťováním hodnot šetřených proměnných jen u části jednotek výběrového souboru. Označí-li se rozsah základního souboru např. jako N a rozsah výběrového souboru jako n , potom se při nevyčerpávajícím šetření vědomě vynechá z prošetření $N-n$ jednotek základního souboru a zjištění hodnot zkoumaných proměnných se provede jen u n jednotek výběrového souboru. Ke kladům výběrových šetření dále patří ve srovnání s vyčerpávajícími to, že získání potřebných údajů je relativně úsporné na finanční, věcné i pracovní náklady a že je zde snadnější a rychlejší kontrola správnosti a úplnosti získaných výsledků. Nesporným kladem výběrového šetření je i to, že následné zpracování a vyhodnocení tohoto zjišťování je značně rychlejší než při vyčerpávajícím šetření. Kromě kladů má výběrové šetření i některé zápory. K hlavním z nich patří, že odhady pořízené pomocí výběru se plně nekryjí se skutečnými vlastnostmi zkoumaného základního souboru, ale poněkud se od nich odchylují, čili jsou zatíženy tzv. **výběrovou chybou**. Ta vzniká tím, že jsou zjišťovány hodnoty proměnných jen u výběrového souboru a závěry jsou přenášeny na celý základní soubor. Velikost výběrové chyby lze však vhodným druhem výběru a volbou vhodného způsobu odhadu podstatně snížit. (Malý, 2008, s. 56)

Existuje **řada druhů výběrových šetření**. Podle hlediska, do jaké míry lze výsledky výběrového šetření zobecnit, tj. rozšířit jim získané poznatky na základní soubor, lze třídit výběrové šetření na *záměrné* neboli nepravděpodobnostní a *náhodné* neboli pravděpodobnostní. Záměrná výběrová šetření jsou ta, u nichž možnost zobecnění jimi získaných poznatků bývá problematická vzhledem k tomu, že výběrový soubor nereprezentuje dostatečně celý zkoumaný základní soubor. K nejvýznamnějším patří (Malý, 2008, s. 56):

- *anketa*;
- *řetězový výběr*;
- *úsudkový výběr*;
- *kvótní výběr*;
- *metoda základního masivu*;
- *panel*.

2.2 Metodika práce

V následující části je představen průběh samotného marketingového průzkumu, a to se zaměřením na jeho přípravu a realizaci v terénu. Statistické zpracování a závěrečná interpretace získaných výsledků jsou popsány v dalších kapitolách této práce. Aby mohl být nalezen nový směr podnikové orientace, poznávání je nutné soustředit především na odhalení nových problémů – potřeb, očekávání, přání, spokojenosti zákazníků. V této práci je analyzována spokojenost zákazníků vybrané prodejny hypermarketu Albert. Cílem je získání dostatečně velkého množství informací tak, aby hypermarket Albert ve Starém Městě mohl učinit na základě návrhů a doporučení důležitá strategická rozhodnutí.

2.2.1 Co má být zjištěno?

Předmětem výzkumu je *spokojenost zákazníků*, a to konkrétně v hypermarketu Albert ve Starém Městě. Spokojenost je velmi širokou problematikou. Proto je nutné spokojenost dále konkretizovat, tedy operacionalizovat. Při její operacionalizaci se vychází z vize společnosti stát se nejlepší prodejnou v každém městě. Průzkum tedy nemůže hodnotit pouze to, zda jsou zákazníci spokojeni s prodejnou jako celkem, ale důležité je zhodnocení jednotlivých složek prodejny: úseku ovoce a zeleniny, mléčných výrobků, pečiva, masa, obsluhovaného úseku uzenin, dostupnosti běžného i akčního zboží, přátelského personálu, čistoty a pořádku, čekání u pokladen, příjemného nakupování. K proměnným jsou přiřazeny vhodné varianty odpovědí - použito je známkování jako ve škole (1 - nejlepší, 5 - nejhorší). Přitom velmi ceněn je jakýkoliv komentář k výše zmíněným položkám.

Velmi důležitou otázkou je také, na kolik procent by zákazník doporučil nákup v prodejně svým přátelům a známým, protože zákazník se zároveň stává zdrojem informací pro další potenciální zákazníky ve svém okolí. Hovoří se o tzv. šíření ústním podáním (word-of-mouth), označovaném anglickou zkratkou WOM. Vynikající kvalita a nadstandardní chování zaměstnanců firmy motivují zákazníky k předávání pozitivního WOM. Naopak zklamání z kvality produktu a chování zaměstnanců firmy vyvolává WOM negativní. Přitom platí, že WOM negativní se šíří rychleji než pozitivní, protože zákazníci mají tendenci sdělit svou negativní zkušenost většímu počtu lidí. Negativní informace navíc budí obecně více pozornosti. Pro firmu má výše uvedená otázka vypovídací schopnost o tom, jak daný hypermarket prostřednictvím svých zaměstnanců dokáže naplňovat očekávání svých zákazníků.

Následují dvě otevřené otázky, kdy je zákazníkovi ponechána zcela volnost v odpovědi, není omezen žádnými limity v odpovědi a má volnost se široce zamyslet. Zákazník zde může sdělit něco, co nikoho dosud ani nenapadlo, o čem nemá nikdo tušení.

Důležité je vymezení objektu výzkumu, protože je nutné definovat, kdo je považován za zákazníka. Všichni, kteří projeví zájem (navštíví prodejnu), nebo pouze ti, co si na prodejnu něco koupí? Objektem výzkumu jsou pouze ti zákazníci, kteří prodejnu navštíví alespoň jednou za měsíc. Proto je v pořadí první uzavřená otázka s možnostmi odpovědí, zaměřující se na četnost návštěv daného hypermarketu zákazníkem. Pokud zákazník nenavštíví tuto prodejnu alespoň jednou za měsíc, je tento vzorek z celkového vzorku vyloučen.

Za identifikační otázky jsou zvoleny gender a věk. Výsledkem je záznamový arch, který je používán v kvantitativní technice osobního rozhovoru. Záznamový arch slouží pouze jako pomocný pracovní nástroj tazatele. Proto je oproti dotazníku podstatně jednodušší. Tazatel je poučen o tom, jak respondenta vybrat, oslovit, klást otázky a zapisovat odpovědi. Proto například úvodní text, stejně jako instrukce při filtračních otázkách, jsou zde zbytečné.

Rozhovor může probíhat standardizovaně (tazatel postupuje přesně dle předem připraveného záznamového archu - dodržuje pořadí otázek, zejména stejně formuluje otázky včetně případných předepsaných variant odpovědí). Probíhat může také nestandardizovaný rozhovor, který je co nejvíc veden tak, aby se přiblížil volnému rozhovoru.

Přitom platí zásada, že výzkumník je zcela nestranný. Všímá si nejen kladných a pochvalných projevů, ale je rád především za ty negativní. Právě poznání negativních projevů je prvním krokem na cestě ke zlepšení a pokroku v podnikatelské činnosti. Přitom má výzkumník na paměti, že upozornění v několika málo případech zákazníků může být inspirativní, ale pozornost k detailnímu zkoumání si zaslouží výskyt názorů většiny zákazníků. Výsledný záznamový arch je k nalezení v Příloze I.

2.2.2 Jak je zjišťováno?

Nejprve je proveden s dvaceti respondenty předvýzkum, aby byl tímto způsobem otestován měřicí nástroj – záznamový arch. Jsou zjištěny určité nedostatky. Je zjištěno, že lidé všeobecně neradi prozrazují gender. Pro tuto citlivou otázku je použito kódování – jednotlivým věkovým kategoriím a pohlaví, byla přiřazena čísla – kódy. Zákazník tak již pouze sdělí tento kód. Protože se nejedná o tak závažné nedostatky, jsou i tyto záznamové archy zahrnuty do celkového zpracovaného souboru.

Průzkum je primární, dochází ke sběru dat v terénu, tedy v hypermarketu Staré Město od 27. 2. 2017. – 28. 1. 2018 formou osobních rozhovorů v celkem devíti celcích (jeden celek trvá čtyři týdny), od 30. 10. 2017 do konce roku průzkum neprobíhá. V každém celku je osloveno dvacet respondentů, celkem je tedy zrealizováno 180 rozhovorů. Šetření neprobíhá jednorázově, ale postupně v průběhu období, proto je tímto způsobem možné odhalit vývojové proměny či dokonce trendy. Získané poznatky jsou zpracovány pomocí statistických postupů a zobecněny na celý základní soubor, celou populaci.

Složitější zpracování je u otázek otevřených – v tomto případě jsou to otázky, „Co se zákazníkům na prodejně líbí?“ a „Co se zákazníkům na prodejně naopak nelíbí?“ Tyto otázky jsou vyhodnoceny na základě kategorizace, tzn., že nejprve jsou vypsány všechny uvedené odpovědi, potom jsou vybrány nejčastěji jmenované odpovědi, zbývající odpovědi jsou zařazeny do kategorie „jiné“.

Zkoumaným objektem jsou zákazníci, tedy každý zákazník (jednotka). Soubor všech zákazníků, shodně vymezených z hlediska cíle šetření, tvoří základní soubor. Nevyčerpávajícím (výběrovým) šetřením je proveden výzkum pouze u určité části zkoumaného vzorku (zákazníků). Získané poznatky jsou zobecňovány na celý základní soubor, celou populaci. Aby šlo vybraný soubor považovat za reprezentativní, tzn., zda a na kolik je vybraný soubor v základních parametrech přesnou zmenšeninou základního souboru, je nutné dodržet samotný postup výběru jednotek. Je nutné provést tzv. snadný náhodný výběr, kdy tazatel náhodně osloví každého patnáctého zákazníka (15 zákazníků odpovídá cca době rozhovoru s předchozím zákazníkem).

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Obdobně jako v přírodě, nelze ani ve společensko-ekonomické realitě hovořit o stabilitě. Změny jsou nevyhnutelným projevem reality, nedají se zastavit, lze na ně pouze reagovat a přizpůsobit se jim. Jak říká Lednický (2003, s. 29), „**změna je jedinou jistotou**“.

Aby společnost obstála ve velmi silném konkurenčním boji, musí svou strategii neustále přizpůsobovat měnícím se ekonomickým podmínkám, musí se pustit do změn, kterými se více přiblíží zákazníkovi a tím také úspěchu na tomto náročném trhu. Jedině silná značka pomůže odlišit se od konkurence a dát zákazníkovi další důvody, proč přijít hlavně sem a proč se opakovaně vracet.

Dobrá cena už nestačí. Potřeby zákazníků se vyvíjejí a Albert jako značka musí být schopná na tyto rozvíjející se potřeby reagovat. Zákazníci jsou náročnější a informovanější.

3.1 Strategie

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou bude dosaženo firemních cílů. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací dojde podnik k naplnění cílů. Cíli se obecně rozumí budoucí žádoucí stavy, kterých má být dosaženo. Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Lednický (2003, s. 6) popisuje strategii firmy jako „plánovité tvoření a zaměření firmy i procesů, které v ní probíhají, k dosažení cílů vytyčených podnikatelskou vizí.“

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006) při vymezení cílů je nutné postupovat podle metodiky **SMART**. Jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- **S** (Specific) – specifické, lze říct také konkrétně a jasně prezentované;
- **M** (Measurable) – měřitelné, lze jasně určit jejich hodnotu;
- **A** (Acceptable) – akceptovatelné, dosažitelné z hlediska existujících i budoucích podmínek;
- **R** (Realistic) – reálné, vztažené k reálné strategii, k dosavadním cílům organizace;
- **T** (Timed) – termínované, lze sledovat postupné plnění cílů v čase.

Formulovat vhodnou strategii je možné tehdy, pokud jsou manažeři schopni nalézt odpovědi na následující otázky (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

- Jaké jsou klíčové činnosti organizace?
- Na jaké trhy se soustředit?
- Jaké prodávat či poskytovat výrobky a služby?
- Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukážou být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku?
- Jaký postup zvolit při řešení problematiky finanční, výrobní, zásobovací, odbytové, personální, technologické apod.
- Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci strategie?

3.2 Strategické řízení

„Strategické řízení uskutečňované top managementem zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Obdobně jako u nižších úrovní řízení (operativního a taktického), lze i strategické charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly.“ (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 4)

Pro uplatňování strategického řízení jsou následující důvody (Lednický, 2003):

1. Prostřednictvím strategického řízení je možno založit rozhodnutí na dlouhodobých předpovědích a ne na intuitivní reakci. Pomáhá podniku anticipovat budoucí problémy a příležitosti.
2. Prostřednictvím strategického řízení jsou určeny jasné cíle a směry budoucnosti podniku. Většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje.
3. Díky strategickému řízení je možno pomáhat vzdělávat a trénovat řídicí pracovníky, aby se stali lepšími rozhodovateli.
4. Díky strategickému řízení je zlepšována komunikace uvnitř podniku, koordinace individuálních projektů a alokace zdrojů.

Existují i argumenty, které mluví proti uplatňování procesu strategického řízení. Většina zahraničních podniků jim však nepřisuzuje takovou váhu jako argumentům pro.

PRO	PROTI
1. Strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky.	1. Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
2. Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	2. Cíle jsou často vágní a příliš obecné.
3. Zkoumání v oblasti strategického řízení vzdělává a zdokonaluje řídicí pracovníky.	3. Řídicí pracovníci věnují malou pozornost zkoumání, a když ano, tak jejich studie nemají dobrou úroveň.
4. Podniky uplatňující strategické řízení jsou velice efektivní.	4. Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu a existují podniky, které jsou efektivnější i bez strategického řízení.

Zdroj: Lednický, 2003, s. 8

Tab. 2: Argumenty pro a proti uplatňování strategického řízení.

Proces strategického řízení

Strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích, chápáno jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků. Tyto kroky zahrnují *identifikaci podnikových vizí, cílů a poslání (mise), strategickou analýzu, formulaci a výběr strategie, implementaci strategie a strategickou kontrolu*. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

- *První fáze:* prostřednictvím vize a cílů organizace dává určitou představu o své budoucnosti. Základem je, aby byly formulovány jednoduše, stručně, srozumitelně, měly pozitivní a motivující charakter pro všechny pracovníky organizace. Prostřednictvím poslání lze dosáhnout stanovené vize. Vychází z aktivit organizace. (Mallya, 2007)

- *Druhá fáze* se zabývá strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí organizace. Je identifikována konkurenční výhoda, jsou definovány nové cíle. (Lednický, 2003)
- *Třetí fáze* se zabývá vytvářením strategických alternativ, vyhodnocením strategických alternativ (proti cílům a zhodnocením vnějšího a vnitřního prostředí), strategickým rozhodnutím. Čtvrtá fáze obsahuje vypracování akčních plánů a rozpočtů, monitorování a kontrolu. (Lednický, 2003)

Taktické, operativní a strategické řízení

Jednotlivé úrovně řízení na sebe navzájem navazují. Strategickou úrovní jsou určovány cíle a úkoly taktické úrovně, která je přenáší do úrovně operativní. Rozdíly jsou i v časových horizontech cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Pokud jde o strategické řízení, uvažuje se o letech, v případě operativního řízení se jedná o řízení v rádech dnů nebo i kratších jednotek. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Operativní řízení	Strategické řízení
1. Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	1. Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
2. Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	2. Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné; zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
3. Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	3. Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
4. Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	4. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientovaní zejména na okolí firmy.
5. Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení (či nedosažení) cílů.	5. Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.

Zdroj: Lednický, 2003, s. 7

Tab. 3: Základní rozdíly mezi strategickým a operativním řízením.

3.3 Business strategie

„Prostřednictvím business strategie (obchodní strategie) jsou pro určitou strategickou jednotku (SBÚ) vymezeny základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Díky business strategii má každé podnikání na konkrétním trhu svůj specifický charakter,“ jak tvrdí Keřkovský, Vykypěl (2006).

„Strategická podnikatelská jednotka (Strategic Business Unit – SBU) může být definována jako seskupení podnikových subjektů (divize, výrobky, vzájemně propojená oddělení, jednotlivé podniky, jejich seskupení apod.), pro které existují trhy odlišné od jiných seskupení a pro které existují samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Cílem strategie pro podnikatelskou jednotku je zpravidla patřit k vedoucím konkurentům na trhu, na kterém působí nebo na který chtějí proniknout“, jak tvrdí Mallya (2007, s. 37).

Strategie podnikatelských jednotek se skládá z pěti prvků strategie, kterými jsou: úloha trhu, přednost soutěžení, rozbor výchozí situace, strategická cílová pozice, hlavní kroky a časový plán. Tyto složky na sebe navzájem působí a měly by se vzájemně posilovat. V rámci business strategie jsou specifikovány strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu, kterými jsou (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 30):

- *produkt – product* (soubor výrobků/služeb dané SBÚ);
- *cena – price* (cenová politika);
- *trh – place* (vymezení trhu);
- *propagace – promotion* (distribuční kanály);
- *lidé – people* (lidské zdroje, pracovníci);
- *procesy – process* (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, ...);
- *plánování – planning* (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBÚ).

Na základě výsledků analýzy jsou v návrhu business strategie, prostřednictvím výše uvedených aspektů strategie, vymezeny strategické cíle pro každou SBÚ, které má v uvažovaném časovém horizontu strategie svými aktivitami naplnit. V návaznosti na nadřazenou corporate strategii by v návrhu strategie zároveň měly být dále rozpracovány představy o realizaci vytyčených strategických cílů. Zároveň je nutné uvést, že obsahové vymezení dle marketingového mixu „7P“ není pravidlem, ale jedná se spíše o technickou pomůcku usnadňující formulaci návrhu strategie, případně zvyšuje čitelnost, jak tvrdí Keřkovský a Vykypěl (2006).

Tato strategie také zahrnuje rozhodnutí, jakou skupinu zákazníků uspokojit a jaké jsou její potřeby. Odpověď na otázku, jakým způsobem uspokojit potřeby zákazníků, je také úkolem této strategie, stejně jako na otázku, jak bude podnik konkurovat v daném konkurenčním prostředí. Protože nic není statické, ale všechno je dynamické, jsou také hranice strategickými podnikatelskými jednotkami stále kontrolovány a měněny. Úkolem vedení podniku je koordinace strategických podnikatelských jednotek, ne přímé provádění operací. Mallya (2007, s. 37).

3.4 Vymezení pojmu zákazník, typologie obtížných zákazníků

Zákazník je nejdůležitějším faktorem marketingového mikroprostředí. S oblibou se pracuje s termíny spotřebitel nebo firemní zákazník. Za spotřebitele je označován zákazník, který produkt potřebuje pro uspokojení své individuální potřeby, potřeby své rodiny, zatímco firemní zákazník buď přímo, nebo nepřímo kupuje produkt, aby mohl sám lépe vyrábět, obchodovat nebo poskytovat služby. (Spáčil, 2003, s. 21)

Všechny firmy hovoří o tom, že spokojení zákazníci jsou jejich nejvyšším cílem a že pro spokojenost svých zákazníků dělají a udělají vše. Ve skutečnosti to bohužel často vypadá mnohdy jinak: špatně nebo vůbec vyškolený prodejní personál, nevlídní a arogantní prodejci, jejich naprostý nezájem o skutečné potřeby zákazníka. Nezájem, neodbornost, neprofesionalita. (Nový, Petzold, 2006, s. 17)

Každý zákazník je jedinečná osobnost. Ke každému zákazníkovi musí prodejce zvolit odlišný přístup, chce-li být úspěšný. Při prodejním hovoru lze jen těžko podrobovat zákazníka dlouhému pozorování a psychologickému rozboru, aby prodejce zjistil, jak se k němu správně chovat. Prodejní chování musí být naopak přizpůsobeno velmi rychle. Z tohoto důvodu bylo vypracováno nesčetně typologií, které podle zjednodušených charakteristik umožňují přiřadit člověka k určitému typu a zároveň napoví, jak usměrnit jeho chování k němu. V následujícím textu je zkoumána **typologie obtížných zákazníků**. (Filipová, 2011, s. 71)

Nerozhodný zákazník vystupuje velmi zdrženlivě a často kroutí trochu nejistě hlavou, protože neví, jak se má chovat. Zpravidla tento zákazník hovoří málo, jeho vyjadřování je nejasné a odráží tak jeho nejistotu. Zákazník dává najevo svou bezradnost a bezmocnost a nemůže se jednoduše rozhodnout, co je nejlepší koupit. (Nový, Petzold, 2006, s. 30)

Agresivní, respektive nevlídný zákazník je velmi emocionální a neumí se ovládat. Používá výraznou mimiku a jeho gesta působí často mírně hrozivě. Tento typ zákazníka hovoří velmi hlasitě a zvyšuje neustále hlas. Nemá problém před více lidmi nahlas křičet. Jeho mluva a dikce je velmi agresivní a může být dokonce vulgární. Tento zákazník se často chová vůči prodávající nevlídně a agresivně. Je náladový až cholerický. Zde vyvstává otázka, zda je možné takového zákazníka vůbec uspokojit?

V takové situaci se doporučuje v pozici prodejce zůstat klidným a vyčkat, než se zákazník opět uklidní. Nechat zákazníka především domluvit a neskákat mu do řeči – byla by to fatální chyba a zákazník by tak mohl být ještě více rozčilen. Nepokoušet se zákazníka ani uklidnit – bylo by to přilévání do ohně. Doporučuje se zůstat zdvořilý a ochotný, i když je to obtížné. Tento typ zákazníka bude poslouchat teprve, až se uklidní. Teprve potom je dobré se ho zeptat na jeho potřeby – potom bude spokojen. (Nový, Petzold, 2006, s. 33)

Emocionální zákazník zdůrazňuje své pocity a používá často velmi výraznou mimiku. Z výrazu jeho obličeje lze okamžitě poznat, zda se mu něco líbí nebo ne. Emocionální zákazník používá často slova podtrhující pocity. Někdy hovoří hlasitěji, aby své pocity zvýraznil. Zpravidla je vlídný a citlivý, může mít však sklon k předsudkům. Jak lze tedy emocionálního zákazníka přesvědčit? Emocionální zákazník potřebuje ke své spokojenosti pocit, že mu prodejce rozumí, že ví, jak se cítí. Je důležité pokládat otázky, které jsou sice věcné, ale zaměřené na jeho pocity. Emocionálního zákazníka se má informovat přesvědčivě a hovořit s ním citlivě. (Nový, Petzold, 2006, s. 34)

Uzavřený zákazník je ten, jehož mimika bývá velmi nevýrazná. Pokud může, vyhýbá se přímému pohledu a neudrzuje s druhou osobou přímý oční kontakt. Jeho vyjadřování je zdrženlivé, velmi málo hovoří a jeho mluva je monotónní, často pomalá a s přestávkami. Většinou zdrženlivě vyčkává a jeho chování není spontánní. Jak by se měl prodavač chovat, aby tento typ zákazníka přiměl k rozhovoru a uspokojil ho? Prodejce by měl uzavřeného zákazníka oslovit několika jednoduchými otázkami a dát mu čas na přemýšlení. Poznat jeho dobrý vkus a utvrdit ho v jeho názorech – dodat mu jistotu, že se správně rozhodl. (Nový, Petzold, 2006)

Posledním typem obtížného zákazníka je **nedůvěřivý/kritický zákazník**. Tento zákazník je velmi kritický a jeho mimika vyjadřuje nedůvěru a pochyby. Často používá k odrážení argumentů pohyb rukou, jakoby je chtěl smést ze stolu. Jeho mluvě a vyjadřování dominují pesimistická a velmi kritická slova. Tento typ zákazníka má silný sklon k tomu, skákat ostatním do řeči. Jeho chování je odmítavé a rád vyvrací argumenty prodavače. Zaujímá negativní a kritický postoj. Rád se dohaduje a diskutuje s prodavačem. Jak by mělo být s tímto typem zákazníka zacházeno? Argumentovat především věcně a fundovaně, být vlídný a vstřícný, především zákazníkovi neodporovat – tento typ zákazníka čeká jen na to, aby mohl názor prodejce vyvrátit. (Nový, Petzold, 2006, s. 36)

3.5 Poznávání zákazníků

Kromě sledování měnícího se marketingového prostředí musí marketéři také rozvíjet specifické znalosti o svých jednotlivých trzích. Marketéři potřebují včasné, přesné a použitelné informace o zákaznících, konkurenci a jejich značkách. Zjišťování názorů spotřebitelů a pochopení jejich marketingových důsledků může často vést k úspěšnému uvedení výrobku na trh nebo může pomoci růstu značky. (Kotler, Keller, 2007, s. 139)

Samotné **poznávání zákazníků je možné obsahově, tematicky přiblížit následujícími šesti základními okruhy** (Foret, 2012, s. 5–6):

- *socioekonomický profil zákazníků* – kdo jsou nebo by mohli být naši zákazníci, jejich sociodemografické charakteristiky jako pohlaví, věk, dosažené školní vzdělání, rodinný stav, počet dětí, místo bydliště, ekonomická aktivita atd.;
- *životní podmínky zákazníků* – životní úroveň vyplývající z výše příjmů a výdajů, z vybavenosti domácnosti, zejména předměty dlouhodobé spotřeby (domácí spotřebiče, elektrotechnika, automobily), z vlastnictví movitého i nemovitého majetku apod.;
- *životní styl zákazníků* – vychází z jejich pracovních a mimopracovních, tedy volnočasových aktivit, jako jsou rekreace, sport, kultura, vzdělávání, cestování, péče o domácnost a rodinu atd.;
- *hodnotové orientace zákazníků* – čemu věří a dávají přednost, jejich názory na život, životní postoje a orientace, politické preference apod.;
- *nákupní chování a rozhodování zákazníků* – podle čeho se rozhodují v nejrůznějších životních situacích, zejména coby zákazníci a spotřebitelé při nákupu (o jaké zboží či služby mají či naopak nemají zájem, nakolik jsou pro ně při nákupu důležité složky jako kvalita, cena, distribuce či propagace), ale také jako občané ve volbách;
- *vnímání a vliv marketingové komunikace* – jaké sledují sdělovací prostředky, jak je ovlivňuje marketingová a podniková komunikace.

Socioekonomický profil zákazníků je prvotním a základním tématem. Ve všech těchto oblastech by se navíc poznávání mělo soustředit především na odhalení **nových problémů** (potřeb, očekávání, přání, spokojenosti). I když někdy nejsou ani samotnými zákazníky plně uvědomované, mohou se stát klíčovou výzvou, možností a směrem další podnikatelské orientace. (Foret, 2012, s. 6)

3.6 Kupní rozhodovací proces

Způsob, jak se zákazník rozhoduje při nákupu, lze nazvat nákupním rozhodovacím procesem. V každé produktové skupině je rozhodování zákazníka rozdílné. U **významnějších nákupů**, např. při výběru nového automobilu, je kupní rozhodovací proces zákazníků zpravidla zdlouhavý a komplikovaný. Kdežto při běžném nákupu v supermarketu bývá rozhodování zákazníka velmi rychlé a snadné. Při nákupu běžných a známých produktů např. chléb nebo prášek na praní, nechce zákazník z pravidla strávit mnoho času. Pokud jde o významnější nákupy, postupuje zákazník šesti základními fázemi – **rozpoznání potřeby, hledání informací, hodnocení alternativ, nákupní rozhodnutí, nákup, podkupní chování**. (Karlíček, 2013)

V první fázi **vzniká potřeba**, kterou se zákazník snaží uspokojit, je ovlivněna především dřívějšími zkušenostmi a marketingovými nástroji. Při **hledání informací** platí, že zákazník typicky nehledá podrobné informace o všech jemu dostupných produktech v dané kategorii. Obvykle má v hlavě několik preferovaných značek, o jejichž koupi reálně uvažuje. Hovoří se o *tzv. zvažovaných variantách*. V dalším kroku zákazník **zvažované alternativy hodnotí**. Tento proces může být racionální, ale také nemusí. Některé produktové kategorie jsou spojeny spíše s *funkčními rozhodovacími kritérii* (cena, technologie). V jiných se zákazník rozhoduje spíše na základě *emocí* (design, estetika, móda). Většinou jde ale o určitou kombinaci. Zákazník si nakonec vybere produkt, který nejlépe odpovídá jeho potřebám, a **zakoupí ho**. Tím ale nákupní proces nekončí. Následuje **fáze ponákupního chování**, kdy zákazník vyhodnocuje, zda se rozhodl správně.

(Karlíček, 2013, s. 38)

U **významnějších nákupů** zákazník často po nákupu pocítuje tzv. **kognitivní disonanci** – nepříjemný pocit vyvolaný tím, že zákazník sice získal nejpreferovanější alternativu, ale svou volbou se vzdal alternativ ostatních. Člověk prožívající kognitivní disonanci hledá způsob, jak svou nákupní volbu před sebou samým ospravedlnit, a tím se nepříjemného pocitu zbavit. Má proto tendenci vyhledávat argumenty, které svědčí pro jím zakoupenou alternativu. (Karlíček, 2013, s. 38)

Ponákupní fáze zahrnuje také přímou **zkušenost** zákazníka s užíváním zakoupeného produktu. Klíčovou roli přitom hraje **očekávání**. Odpovídá-li zkušenost s produktem tomu, co zákazník očekával, **loajalita** zákazníka k zakoupené značce vzrůstá, a naopak.

Zákazník se zároveň stává kredibilním zdrojem informací pro další potenciální zákazníky ve svém okolí. Hovoří se o tzv. **šíření ústním podáním (word-of-mouth)**, označovaném anglickou zkratkou **WOM**. Vynikající kvalita a nadstandardní chování zaměstnanců firmy motivují zákazníky k předávání pozitivního WOM. Naopak zklamání z kvality produktu a chování zaměstnanců firmy vyvolává WOM negativní. Přitom platí, že WOM negativní se šíří rychleji než pozitivní, protože zákazníci mají tendenci sdělit svou negativní zkušenost většímu počtu lidí. Negativní informace navíc budí obecně více pozornosti. Pro firmu má výše uvedené jeden významný dopad – obchodník by se měl vždy snažit očekávání svých zákazníků naplňovat. V ideálním případě by měla být tato očekávání překonávána. (Karlíček, 2013, s. 39)

3.6.1 Motivy a potřeby

Lidská motivace se skládá z jednotlivých dílčích motivů. Každý jednotlivý motiv je charakterizován intenzitou, jakou působí, směrem – cílem, ke kterému se vztahuje, a trváním, délkou času, po kterou ovlivňuje chování. **Základním zdrojem motivace jsou potřeby člověka.** Vedle potřeb jsou pro motivaci významné **emoce**. Uspokojení, případně neuspokojení potřeb je provázáno emocemi příjemnými, resp. nepříjemnými. **Dalším zdrojem motivace jsou hodnoty, ideály a zájmové orientace člověka.**

(Vysekalová, 2004, s. 28)

Spokojenost zákazníka je *pocit, kdy je zákazník šťastný, že odstranil nedostatek a byl zároveň uspokojen jeho kupní motiv*. Abraham Maslow vytvořil dobře známou teorii pyramidy potřeb, řadící potřeby člověka do na sebe navazujících stupňů. **Maslowova hierarchie potřeb** je založena na dvou základních předpokladech

(Nový, Petzold, 2006, s. 17):

- *Člověk je stále nespokojený a jeho potřeby se odvíjejí od toho, co již má.* Chování člověka mohou ovlivnit pouze zatím nespokojené potřeby. Jinými slovy: potřeba, která je u klienta uspokojená, pro něj již není motivátorem. To pro obchodníka představuje neustále nový prostor pro hledání dalších možností uspokojení potřeb klienta.
- *Potřeby člověka lze seřadit do hierarchie, jejímž grafickým zobrazením je pyramida.* Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objeví se druhá, obvykle zajišťující další, vyšší stupeň kvality života.

Potřeby jsou řazeny podle důležitosti, od (1) fyziologických potřeb, (2) potřeby bezpečí, (3) společenských potřeb, (4) potřeby uznání, (5) kognitivních potřeb, (6) estetických potřeb až po (7) potřebu seberealizace. Hladovějící člověk (potřeba 1) se nebude ani trochu zajímat o poslední události ve světě umění (potřeba 6) nebo o to, jak jej vidí ostatní a zda si jej váží (potřeby 3 a 4), nebo dokonce zda dýchá čistý vzduch (potřeba 2). Jakmile je však důležitá potřeba uspokojena, nastane čas pro další nejdůležitější potřebu. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 325)

Příkladem může být trh s vínem, který ukazuje, jak jednotlivé vrstvy hierarchie potřeb mohou hrát současně svou úlohu. Lidé, kteří kupují kvalitní vína, se snaží docílit uznání a seberealizace. Toho mohou dosáhnout tak, že prokážou své znalosti a u specializovaného prodejce vín koupí Chateaux Ausone 1986. Mnoho lidí je z nákupu vína nervózní, zejména pokud jej kupují jako dárek. Kupují produkt, aby uspokojili společenskou potřebu, ale nejsou schopni odhadnout jeho kvalitu. Proto raději nakupují ve známém obchodě nebo značku, kterou znají z reklam. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 325)

3.6.2 Očekávání

Zda je kupující s koupí spokojený, *závisí na realizaci nabídky ve vztahu k jeho očekáváníi*. Obecně lze říci, že spokojenost je pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekáváníi. Nedojde-li ke splnění očekáváníi, je zákazník **nespokojený**. Předčí-li výrobek nebo služba jeho očekáváníi, je zákazník vysoce **spokojený** nebo potěšený. (Kotler, Keller, 2007, s. 182)

Jak si kupující vytváří svá očekáváníi? Z minulých nákupních zkušeností, na základě rad přátel a kolegů, informací a slibů marketérů i konkurentů. Vzbudí-li marketéři příliš vysoká očekáváníi, je pravděpodobné, že kupující bude zklamán. Pokud však společnost stanoví příliš nízká očekáváníi, nepřiláká dostatečné množství kupujících (i když ti, kteří koupí, budou spokojeni). (Kotler, Keller, 2007, s. 182)

3.7 Nákupní rozhodovací proces

Nákupní rozhodovací proces nebývá takto složitý v každé produktové kategorii. U **méně významných nákupů** je celý proces neporovnatelně kratší a jednodušší. Zákazníci v těchto případech nevyhledávají detailní informace o dostupných produktech. Mezi alternativami se buď vůbec nerozhodují a volí jednoduše svou obvyklou značku, nebo se mezi nimi rozhodují impulzivně. **Rozlišujeme tři typy nákupních rozhodovacích procesů** (Mulačová, Mulač, s. 238):

- *rutinní, automatické, zvykové kupní rozhodování;*
- *řešení omezeného problému;*
- *rozšířené rozhodování.*

U **rutinního čili zvykového kupního rozhodování** spotřebitel nemusí procházet všemi pěti fázemi kupního rozhodovacího procesu. Většinou se jedná o nákup zboží, které spotřebitel nakupuje pravidelně a dobře ho zná, například zboží každodenní spotřeby jako jsou základní potraviny nebo drogistické zboží. Takovýto typ rozhodovacího procesu není spojen s žádnými riziky, takže spotřebitel přechází rovnou po rozpoznání problému do čtvrté fáze rozhodnutí o nákupu. (Mulačová, Mulač, s. 238)

Řešení omezeného problému je typické pro zboží, které spotřebitel nakupuje občas, v zásadních rysech zná nabízené výrobky, ale rozhoduje se na základě vyzkoušení výrobku. Příkladem může být nákup oděvů, obuvi nebo běžných spotřebních předmětů. (Mulačová, Mulač, s. 238)

Rozšířené rozhodování představuje nejsložitější proces, ve kterém jsou nejen zastoupeny všechny fáze, ale mohou být ještě podrobněji rozčleněny či rozšířeny o zjišťování postojů jiných osob, analýzu rizika spojenou s nákupem, analýzu funkčních vlastností nebo vymezení kritérií pro výběr. Spotřebitel se takto rozhoduje u výrobků s vysokými cenami, předmětů dlouhodobé spotřeby, technicky složitějších výrobků a výrobků s vysokým vnímaným rizikem. Příkladem je nákup automobilu, nábytku, léků, šperků apod. (Mulačová, Mulač, s. 238)

Od popsaných typů nákupního rozhodování, zejména rozhodování zvykového, je nutné odlišit **rozhodování impulzivní**. Jedná se o rozhodování na základě okamžité zvědavosti.

3.8 Spokojenost zákazníka

V dané etapě rozvoje trhu a s ní spojeného vývoje úrovně marketingového řízení nabývá hodnocení spokojenosti zákazníka stále většího významu. Na otázku co, za kolik, kdy, jak často, kde zákazník koupil odpovídající informace kvantitativního charakteru. Zpravidla jsou to také informace sekundárního charakteru získané z evidence různých hospodářských údajů o tržbách, nákladech a zisku ve vztahu k různým tržním segmentům, územím, či formám prodeje. Tyto informace bývají vyhodnocovány pomocí statistické analýzy a jejich charakteristik, jako je souhrnný prodej, objem prodeje, průměrná spotřeba, indexy vývoje apod. (Kozel, 2006, s. 190)

Manažer, který věří, že **zákazník je jediným skutečným střediskem zisku**, pokládá tradiční strukturu společnosti – pyramidu s prezidentem na vrcholu, s managementem uprostřed, lidmi v přední linii a zákazníky vespod – za zastaralou. Úspěšné marketingové společnosti tuto strukturu obrátily – nahoře je zákazník, po nich v pořadí důležitosti přicházejí lidé v přední linii, kteří se setkávají se zákazníkem, slouží mu a starají se o jeho spokojenost, pod nimi jsou manažeři střední úrovně, jejichž úkolem je podporovat lidi v přední linii, aby mohli dobře sloužit zákazníkovi, a úplně dole je top management, jehož úkolem je přijímat a podporovat dobré manažery střední úrovně. Manažeři na každém stupni musí zákazníka osobně znát, setkávat se s ním a sloužit mu. **Některé společnosti již byly založeny s touto moderní strukturou, na jejímž vrcholu je přímo zákazník.** (Kotler, Keller, 2007, s. 179)

Zda je kupující s koupí spokojený, závisí na realizaci nabídky ve vztahu k jeho očekávání. Obecně lze říci, že spokojenost je pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekávání. Nedojde-li ke splnění očekávání, je zákazník **nespokojený**. Předčí-li výrobek nebo služba jeho očekávání, je zákazník vysoce **spokojený** nebo potěšený. (Kotler, Keller, 2007, s. 182)

Rozhodnutí zákazníka být **věrný**, nebo se obrátit jinam, je souhrnem mnoha malých setkání se společností. Mají-li všechna tato malá setkání vést k věrnosti zákazníka, musí společnost **zákazníkům nabídnout zážitek značky**. (Kotler, Keller, 2007, s. 182)

Zákazník má tendenci hledat **maximální hodnotu** v rámci přiměřených nákladů na vyhledávání a při limitovaných znalostech, mobilitě, příjmu. Zákazník odhaduje, která nabídka mu poskytne nejvyšší vnímanou hodnotu, a podle toho jedná. To, zda nabídka splní očekávání zákazníka, má vliv na jeho spokojenost a pravděpodobnost, že si výrobek **koupí znovu**. Zákazníkovi se dostává výhod a za to bere na sebe náklady. Marketér může *zvýšit hodnotu nabídky pro zákazníka určitou kombinací funkčních nebo emocionálních výhod a (nebo) snížením některých z různých typů nákladů*. (Kotler, Keller, 2007, s. 181)

Přestože se firma orientovaná na zákazníka pokouší vyvolat v zákazníkovi vysokou spokojenost, není to její konečný cíl. Zvýší-li společnost spokojenost zákazníka snížením své ceny nebo zvýšením svých služeb, mohou být výsledkem nižší zisky. Společnost by mohla zvýšit svoji ziskovost jinými prostředky než zvýšenou spokojeností (např. zlepšením výrobních procesů nebo vyššími investicemi do výzkumu a vývoje). Na výsledcích společnosti jsou pak zainteresovány mnohé další osoby včetně zaměstnanců, dealerů, dodavatelů a akcionářů. Vyšší výdaje na spokojenost zákazníka mohou odčerpat zdroje určené ke zvýšení právě jejich spokojenosti. A společnost musí v každém případě operovat na základě filozofie, která říká, že *pokouší-li se poskytnout vyšší úroveň spokojenosti nejen zákazníkům, musí ji v rámci svých celkových dostupných zdrojů přinést i jiným zúčastněným osobám*. **Kvalita výrobků a služeb, spokojenost zákazníků a ziskovost společnosti jsou spolu úzce propojeny.** *Vyšší úroveň kvality vede k vyšší úrovni spokojenosti zákazníků – což podporuje vyšší ceny a (často) nižší náklady.* Studie prokázaly vysokou souvztažnost mezi relativní kvalitou výrobků a ziskovostí společnosti. (Kotler, Keller, 2007 s. 182, 186)

Obecně lze konstatovat, že dlouhodobě úspěšné podnikání musí být založeno na uspokojování skutečně existujících potřeb zákazníků, tedy nalezením určitého společenského přínosu realizované činnosti. **Jedině výstupy (výrobky, služby) respektující požadavky a přání klientů jsou předpokladem trvalé prosperity.** Naopak uspokojování potřeb virtuálních, podnikatelem spotřebiteli vsugerovaných, funguje ve vyspělých společnostech jen dočasně. **Uspokojování potřeb je však pouze předpokladem úspěchu, nikoliv jeho zárukou.** *Neméně důležitá je totiž ekonomická rovina, žádné podnikání nemá smysl, pokud nepřináší vlastníkově požadované finanční benefity.* (Mulačová, Mulač, 2013, s. 16)

3.9 Obchod v institucionálním pojetí

Smyslem podnikání je zhodnocení vloženého kapitálu. Tato skutečnost platí pro všechny podniky bez ohledu na jejich velikost, typologii či příslušnost k určitému odvětví. Dalo by se říci, že podnik je stroj na „výrobu“ finančních prostředků pro vlastníky. Snahou každého podnikatele je tedy navyšování hodnoty jeho podniku, vlastní podnikatelská činnost je z pohledu vlastníka „jen nástrojem tohoto růstu. (Mulačová, Mulač, 2007, s. 15)

V tomto přístupu jsou za obchodníky považovány ty subjekty, u nichž je obchod převažující činností. Za obchodní instituce v užším slova smyslu jsou tedy označovány ty subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy. V rámci takového náhledu se dále rozlišují dvě hlavní oblasti obchodování s fyzickým zbožím (Mulačová, Mulač, 2007, s. 21):

- obchod se spotřebním zbožím;
- obchod se zbožím pro další podnikání.

Obchod se spotřebním zbožím

Obchod se spotřebním zbožím (B2C – business-to-customer) se převážně zabývá dispozicemi zbožím určeným pro konečného individuálního spotřebitele. To této skupiny náleží zejména potraviny, oblečení, potřeby pro domácnost, zahrádkářské potřeby, sportovní a turistické doplňky, dopravní prostředky, elektronika a jiné. Do této skupiny spadají taktéž nákupy menších výrobců a řemeslníků a vybrané nákupy ostatních podnikatelských i neziskových organizací. Obchod se spotřebním zbožím je v dnešní době v převážné míře realizován k tomuto účelu specializovanými institucemi, obchodními firmami v užším pojetí. (Mulačová, Mulač, 2007, s. 21)

Obchod se zbožím pro další podnikání

Obchod se zbožím pro další podnikání (B2B – business-to-business) je segment, jenž představuje mezičlánek mezi výrobou a obchodem se spotřebním zbožím. Má buď charakter obchodu s materiály a výrobními činiteli, nebo se zbožím pro další prodej v původní podobě či po provedení jistých úprav. V této oblasti je mimo ryzích obchodníků daleko častější aktivita podniků s širším záběrem, tedy výrobců a poskytovatelů různých služeb, resp. jejich specializovaných divizí či dceřiných společností.

(Mulačová, Mulač, 2013, s. 21)

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI AHOLD CZECH REPUBLIC, A. S.



Společnost AHOLD Czech Republic, a.s. je součástí nadnárodní korporace Ahold Delhaize, která sídlí v nizozemském Zaandamu. Ahold Delhaize působí na třech kontinentech, v jedenácti zemích a provozuje dvacet dva zavedených důvěryhodných značek. V České republice má maloobchodní síť supermarketů a hypermarketů Albert. Společnost AHOLD Czech Republic, a. s. vstoupila na český trh v roce 1990 a stala se tak prvním zahraničním řetězcem, který zde začal podnikat.

Společnost Ahold vstoupila na český trh v roce 1990 jako Euronova, a.s. O rok později otevřela svůj první supermarket Mana v Jihlavě, který byl historicky vůbec prvním supermarketem v České republice. V roce 1999 již provozovala hypermarkety Hypernova a supermarket, které se přejmenovaly na Albert. V roce 2005 upevnil Ahold své postavení na českém trhu převzetím padesáti sedmi prodejen společnosti Julius Meinl. Aby se firma prezentovala jednotně, došlo roku 2009 ke sjednocení značky na Albert supermarket a Albert hypermarket. Dne 1. srpna 2014 byla uzavřena akvizice, kdy obchodní řetězec Albert převzal SPAR ČOS. Tímto krokem se tak stal jedním z lídrů maloobchodního trhu v České republice. V roce 2016 se Ahold sloučil se společností Delhaize Group.

V současné době společnost AHOLD Czech Republic, a.s. zaměstnává více než 17 500 zaměstnanců. Tímto se řadí mezi největší zaměstnavatele v zemi. Provozuje prodejny Albert po celé České republice. Řetězec Albert se v souladu se svou strategií důrazně zaměřuje na kvalitu a čerstvost potravin a na spolupráci s regionálními dodavateli. Zákazníkům rovněž nabízí širokou paletu výrobků pod vlastními značkami, v současnosti se jedná o řady AH Basic, Albert a Albert Excelent. Exklusivně v Albertu se objevují značky Česká chuť, Natures Promise, Etos a Cherokee.

4.1 Strategie společnosti

Společnost se chová zodpovědně ke svému okolí, k zákazníkům i zaměstnancům. Jsou podporovány projekty, které si zaslouží pozornost, aby se všem lépe žilo dnes i v budoucnosti. Pro zastřešení a utříbení strategie byl v roce 2009 založen Nadační fond Albert. Posláním fondu je podpora zdravého životního stylu dětí a jejich rodičů a podpora vzdělávání, integrace a rozvoje dětí ze sociálně znevýhodněných skupin.

Společnost Albert klade svou pozornost především na zákazníky. Vše, co dělá, má za cíl přitáhnout je do prodejen a poskytnout jim ty nejlepší služby, aby se rádi vraceli zpět. A protože jsou zákazníci často velmi nároční, společnost se snaží překonávat jejich očekávání, a to nejen v nabídce zboží, úrovni služeb, ale také v nákupním prostředí a celkové spokojenosti z nakupování. To vše je vedeno vizí společnosti stát se nejlepší prodejnou v každém městě, a také hodnotami, kterými jsou – odvaha, čestnost, týmovost, péče a humor. Těchto pět hodnot tvoří základy firemní kultury společnosti a pomáhají každý den, ať už v prodejnách, distribučních centrech nebo centrále. Hodnoty jsou společné, ale neslouží jako univerzální návod, jak se chovat. Hodnoty ukazují směr, kterým se ubírat. Pro každého hodnoty znamenají něco jiného – pro skladníka v distribučním centru to znamená především pečovat o zboží, které vyskladňuje, pro zaměstnance přímo v prodejnách je prvořadým úkolem péče o zákazníky. Slogan společnosti zní: „Stojí za to jíst lépe.“

V prodejnách se tvoří skvělé týmy, které dokážou spolupracovat, vzájemně si pomáhat a vytvářet na svých pracovištích příjemnou atmosféru. Spolupráce v Albertu funguje na přátelských vztazích jak s kolegy, tak s manažerem prodejny a není ojedinělé, když lidé u společnosti pracují deset, patnáct i více let. Právě tyto výsledky vystihují kulturu společnosti a Albert je z tohoto pohledu velmi stabilní zaměstnavatel. Vedení společnosti věří, že v této oblasti konkurenční firmy tak dobrých výsledků nedosahují a ani nemohou společnost Albert rychle dohnat, protože tato atmosféra se buduje dlouhodobě. Společnost nabízí také balíček benefitů a výhody srovnatelné s ostatními velkými společnostmi na trhu.

Zapojení a dobrá atmosféra je v roce 2018 podporována i novým oceněním Zlatý Albert a Albert Úsměv. Ocenění za dlouhodobé chování v souladu s hodnotami se jmenuje Úsměv. Úsměv může získat prakticky každý, dostanou ho však za odměnu ti, kteří fungují v každodenní práci týmově a dobře pečují o zákazníky či kolegy, nebojí se řešit problémy vlastní hlavou, postavit se problémům čelem, mluvit na rovinu a mají smysl pro humor. Nezáleží tedy na tom, jestli ve společnosti pracuje daný člověk na pozici pokladní, skladník, manažer prodejny nebo manažer v centrále.

V posledních letech nebyla spokojenost zaměstnanců právě silnou stránkou společnosti. Proto se v roce 2017 celá společnost na tuto oblast zaměřila a podnikla spoustu kroků pro zlepšení nejen v oblasti pracovního prostředí, lepší komunikace mezi nadřízenými a jejich týmy. Velký pokrok byl zaznamenán v odměňování zaměstnanců na provozních pozicích, v operativě a distribučních centrech. Průzkumu spokojenosti zaměstnanců v roce 2017 se zúčastnilo 91 % zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců se meziročně zlepšila o 12 % na rovných 56 %. Pozitivní výsledek průzkumu roku 2017 je jasným signálem, že se společnost vydala správným směrem.

4.1.1 Společenská odpovědnost

Součástí strategie společnosti je slib - být **lepším sousedem** pro ostatní. Tento slib spočívá v propojení společenské odpovědnosti s každodenním podnikáním. To jinými slovy znamená, že se společnost chová zodpovědně ke svému okolí, k zákazníkům i zaměstnancům. Také jsou podporovány projekty, které si zaslouží pozornost, aby se všem lépe žilo dnes i v budoucnosti. A jak se společenská odpovědnost projevuje do firemních aktivit?

- *Přispívá ke kvalitnímu životu komunit.*

Nadační fond Albert dlouhodobě pomáhá při podpoře lokálních komunit, hlavně v oblasti spojené se zdravou výživou (Zdravá 5), ale i v integraci dětí z dětských domovů do běžného života. Neméně důležitá je také spolupráce s potravinovou bankou.

- *Výrobky pochází ze zodpovědných zdrojů.*

Je kladen důraz na výrobky, které jsou šetrné k přírodě (UTZ certifikáty, káva, kakao), zvířatům, a při jejichž výrobě jsou dodržovány sociální a etické kodexy. Důkladně se třídí odpad a šetří se energie, nejen při provozu, ale také při přestavbách prodejen, kdy je přispíváno k udržitelnosti trhu a ochraně životního prostředí.

- *Pečuje se o životní prostředí.*

Společnost podniká efektivně s ohledem na životní prostředí. Jako velká firma, která patří k největším zaměstnavatelům v zemi, cítí zodpovědnost za kvalitu životního prostředí, ve kterém žije.

V rámci každodenní činnosti se snaží o úsporu energie, na což je zaměřeno hned několik projektů. Samozřejmostí je také důsledné třídění odpadů na prodejnách, v distribučních centrech i na centrále společnosti.

- *Zdravý životní styl.*

Je poskytováno odborné poradenství a bezplatné vzdělávání dětí a jejich rodičů v problematice zdravého životního stylu včetně zdravého stravování (program Zdravá 5). U zaměstnanců se také dbá na zdravý životní styl, a proto je jim v rámci firemních benefitů nabízena karta MultiSport. Díky ní mohou zaměstnanci navštěvovat stovky relaxačních a sportovních zařízení po celé republice.

Zdravá 5

Zdravá 5 je v oblasti zdraví klíčovým projektem Nadačního fondu Albert. Již osmým rokem podporuje společnost společně s Nadačním fondem Albert zdravý životní styl a pomáhá sociálně znevýhodněným dětem a dospělým. Všechny své projekty poskytuje Nadační fond Albert zdarma. Odborní lektoři Zdravé 5 navštěvují školy a neziskové organizace pracující s dětmi po celé České republice a seznamují děti zábavnou a interaktivní formou se zásadami zdravého životního stylu včetně zdravého stravování. Celkem jich bylo proškoleny v minulém roce 63 000. Po úspěšné sérii seminářů rozjela Zdravá 5 začátkem října 2017 i vzdělávání pro mateřské školy. Semináře jsou akreditovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Pro pedagogy mateřských škol bylo připraveno několik pomůcek, jejichž prostřednictvím mohou učitelé v dětech pěstovat formou her a soutěží pozitivní vztah ke správnému stravování. Pět didaktických pomůcek by mělo být pro školy inspirací, jak navázat na to, co se děti naučily s lektorkou zdravé 5. Sada lákavých pomůcek, které si i pedagogové ze semináře odnesou, obsahuje i manuál s několika desítkami nápadů na využití při samotné práci s dětmi.

Nadační fond Albert

Sociálně odpovědné aktivity obchodního řetězce Albert sjednotilo založení Nadačního fondu Albert v roce 2009. Ten v rámci grantových výzev finančně podporuje projekty neziskových organizací, které se týkají dvou hlavních oblastí. Sociální sféry, kam spadá vzdělávání, integrace a rozvoj sociálně znevýhodněných dětí, a zdravého životního stylu dětí. V obou těchto oblastech fond rovněž realizuje vlastní projekty. Nadační fond Albert každoročně přerozdělí neziskovým organizacím několik milionů korun. Zakoupením čaje nebo kávy ve vybraných remodelovaných hypermarketech mohou zákazníci Alberta finančně přispět na podporu projektů, které pomáhají dětem ze sociálně ohroženého prostředí v blízkosti dané prodejny.

Společnost Albert se stala top odpovědnou firmou za rok 2017. Společnost obdržela stříbrné osvědčení, které oceňuje mimo jiné postoj k zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům. Vítězové jsou považováni za příklad a motivaci pro ostatní podniky v České republice v oblasti trvale udržitelného a odpovědného podnikání. Nezávislá porota, která se skládala z více než padesát odborníků z firem, nevládních organizací, médií, ministerstev zemědělství a životního prostředí, v roce 2017 vybírala z více než sta strategií a projektů.

Konkrétní aktivity

Společnost vyhazuje denně velké množství zboží. Desítky hypermarketů pracují s potravinovými bankami již od roku 2011. Od 1. ledna 2018 má každá prodejna Albert uzavřenou smlouvu s Federací potravinových bank a potraviny, které nejsou zdravotně závadné a mají platné datum spotřeby, jsou nabízeny této organizaci k odběru. Podle svých kapacitních možností tak Federace potravinových bank prostřednictvím svých regionálních poboček potraviny z konkrétních prodejen Albert odebírá. Cíli potravinových bank přitom jsou: bojovat proti plýtvání potravinami, dělit se o ně s těmi, kteří mají hlad, obnovovat solidaritu mezi lidmi. Mezi nejčastěji darované potraviny patří těstoviny.

Do Národní potravinové sbírky, která se uskutečnila po celém Česku v sobotu 11. listopadu, se již popáté zapojily více než tři desítky hypermarketů Albert. Akce pomáhá například matkám samoživitelkám, seniorům, dětem z dětských domovů či lidem z azylových domů. Zároveň se snaží upozornit na problematiku plýtvání jídlem. Zákazníci i zaměstnanci Alberta přispěli do sbírky více než 41 tunami potravin a drogerie, což je o 18 tun více než loni.

Albert se rozhodl podpořit mladé pekařské naděje a stal se generálním partnerem soutěže Pekař roku junior 2018, kterou pořádá Svaz pekařů a cukrářů v ČR. Albert podporuje pekařské řemeslo a učňovské školství dlouhodobě, protože v hypermarketech jsou provozovány pekárny s vlastní výrobou a navíc je odebíráno pečivo od desítek regionálních českých pekáren. V rámci výuky a praxe také dlouhodobě spolupracuje s odbornými školami po celém Česku. Albert byl představen mladým lidem jako perspektivní zaměstnavatel na veletrhu Salima, jehož byla soutěž součástí. Stánek byl zaměřený na nábor mladých lidí do učňovských oborů i na práci či brigádu v Albertu.

V roce 2017 proběhl již desátý ročník programu Summer Internship, který umožňuje pětici vyvoleným stážistům pracovat pod vedením manažerů z centrály a účastnit se různých projektů. Tříměsíční stáž studenti zakončí v září prezentací výsledků své práce před členy nejvyššího vedení. Na konci programu čeká na stážisty certifikát, který mohou využít v budoucnu při hledání práce a obohatit životopis ceněnou praxí. Mnoho absolventů předešlých ročníků získalo v centrále trvalé zaměstnání.

Nadační fond Albert od svého založení v roce 2009 do konce roku 2017 nadělil projektům zaměřeným na děti více než 80 000 000 Kč. V projektu Strom splněných přání zaměstnanci finančně přispěli na vánoční dárky pro děti z dětských domovů. Když vyhrál znojemský hypermarket Albert 347 v Diamantové lize kvality 10 000 Kč, koupil za ně dárky dětem z dětského domova.

66 zapojených organizací, 70 prodejen Albert, 102 prodejních dní – v předvánočním čase bylo možné potkat se s dětmi z dětských domovů ve vybraných prodejnách Albert. Ty zákazníkům prodávaly vlastnoručně vyrobené vánoční dekorace a za to si pak mohly samy koupit například vysněný dárek. Do projektu Nadačního fondu Albert se zapojily dětské domovy z různých koutů České republiky. Obchůdky v roce 2017 trvaly až do 17 prosince.

V rámci oblíbeného charitativního projektu Bertík pomáhá bylo rozděleno celkem 3,7 miliony korun. Za každý nákup nad 200 Kč zákazník obdržel jeden žetonek Bertík (vydán pouze jeden žetonek na celý nákup) a ten pak mohl být vhozen do hlasovacího boxu. Tak mohl zákazník rozhodnout o tom, který ze dvou regionálních projektů podpořit. Projekty, o kterých zákazníci hlasovali, vybrala Správní rada nadačního fondu Albert na základě kvality zaslané žádosti neziskové organizace. V roce 2017 z celkem 130 žádostí bylo pro hlasování zákaznicky vybráno 80 nejlepších. Projekt, jenž získal v dané oblasti více Bertíků, získal od fondu částku 55 000 Kč, druhý v pořadí 35 000 Kč. Zákazník si mohl u infopokladen koupit „placku“ s nápisem Pomáhám s Bertíkem v hodnotě 15 Kč.

V rámci projektu Bertík pomáhá, zákazníci podpořili na Zlínsku doučování angličtiny, středoškolské i vysokoškolské studium či různorodé volnočasové aktivity pro děti ze sociálně ohroženého prostředí a díky nim připadlo 360 000 Kč pro Zlínský kraj. Na Zlínsku tak putoval příspěvek do občanského sdružení Samari, do Azylového domu pro matky s dětmi Vsetín, do Charity Valašské Meziříčí a do dětských domovů Valašské Klobouky, Vizovice, Valašské Meziříčí, Kroměříž a Uherské Hradiště.

Zaměstnanci pražské centrály obchodního řetězce Albert při běhu a chůzi zdolali téměř 1000 km. Díky jejich sportovnímu výkonu tak získal stejnojmenný nadační fond sto tisíc korun. Ty byly v souladu se svým posláním použity na podporu dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí. Akce se konala jako součást celofiremní aktivity Srpen – měsíc zdraví. Do Prokopského údolí se vydala téměř polovina všech zaměstnanců centrální kanceláře. Článek se objevil v médiích, jako jsou Lidové noviny a Ekonom.

Pod značkou AH Basic najdou zákazníci položky ze všech kategorií trvanlivých a čerstvých potravin, čisticí prostředky, drogistické výrobky i potřeby pro úklid. Patří sem například mléko, mléčné výrobky, minerální vody, šťávy, těstoviny, rýže, ale také krmivo pro psy či hygienické potřeby. Albert svým zákazníkům přináší to nejlepší od **českých výrobců**, stejně jako od prověřených dodavatelů z Evropy. Typickým příkladem produktu z kategorie výrobků pro každý den je například AH Basic mléko, které se svou chutí i kvalitou může směle rovnat jiným, dražším konkurenčním mlékům.

Albert – atraktivní a široká nabídka kvality srovnatelná se značkovými výrobky

albert



Jedná se o výrobky ze všech důležitých kategorií, které jsou kvalitativně srovnatelné s výrobky ze specializovaných prodejen (např. masny nebo pekařství), avšak za nižší ceny. Veškeré produkty Albert stále procházejí přísnými senzorickými kontrolami. Výrobky Albert lze najít napříč všemi sortimenty - mezi pečivem, masem, hotovými jídly, ovocem a zeleninou, v úseku mléčných výrobků, mezi mraženými potravinami, nápoji i v drogistickém zboží.

Za zmínku stojí majonéza Albert. Ta se stala vítězem v nezávislém časopisu dTest, protože měla nejvyšší obsah žloutků, obstála také obsahem a kvalitou tuku, dobře dopadla i senzorická hodnocení. Velmi dobrou známku dostala za konzervanty a za správné označení. Redakce časopisu dTest označila majonézu nejen jako vítěze testu, ale také jako výhodný nákup. Bylo hodnoceno celkem osmnáct majonéz, které nabízí české prodejny.

Pod značkou Albert lze koupit také maso. Čerstvost, kvalita a skvělá cena je u masa pečlivě sledována. Ve spolupráci s dodavateli je nyní v nabídce třikrát více masa z českých chovů než dříve.

Velmi oblíbené jsou dětské produkty s veselými sovičkami. Jedná se o plenky, džusy, box s kapesníčky, vlhčené ubrousky, baby mrkvičku, hrášek a kukuřici.



Albert Excellent – speciální sortiment nejlepší kvality



Pokud chce zákazník nakoupit opravdu ty největší delikatesy, nejexkluzivnější a nevšední pochutiny, už nemusí navštěvovat specializované top prodejny. V prodejenách Albert najde širokou nabídku běžných i méně běžných produktů. Pro slavnostní příležitosti nebo i ozvláštňení všedního dne nabízí řada Albert Excellent luxusní uzeniny, paštiky, fresh džusy i sladkosti. Výborným představitelem celé řady jsou například belgické mléčné čokolády lahodné chuti. Kakao, které je při jejich výrobě použito, má certifikát UTZ, což znamená, že je pěstováno způsobem zodpovědným k přírodě a farmáři, kteří jej pěstují, mají spravedlivé podmínky pro hospodaření. Výborné jsou také sypané čaje značky Albert Excellent. V nabídce je např. černý čaj exotické chuti tvořený směsí maracuji, chrpy, citronové kůry a růže nebo zelený čaj s příchutí citrusů. Čaje jsou certifikované organizací UTZ, která celosvětově zajišťuje dodržování udržitelného pěstování kávy, kakaa a čaje. Všechny sypané čaje Albert Excellent jsou od indického dodavatele.

V uzeninách nalezne zákazník široký výběr rozdělený podle země původu – uzeniny od českého výrobce obsahující min. 92 % masa, oblíbené španělské klobásy, salámy a uzeniny jako je chorizo, iberico či jamon serrano, německou schwarzwaldskou šunku či uzeniny italského původu. Mezi paštikami kraluje jemná paštika s mandlemi a brusinkami. Albert Excellent myslí i na zdravý životní styl a příjem vitamínů. Proto nabízí ucelenou řadu za studena listovaných fresh džusů, smoothies a zeleninových šťáv v různých kombinacích. Zajímavé je například spojení manga s pomerančem či mrkve a zázvoru.

Za vyzkoušení také stojí hovězí a telecí maso té nejlepší kvality a vyzrálé hovězí steaky pocházející z Jižní Ameriky, Austrálie nebo USA. Díky vybraným plemenům a delší době zrání jsou steaky šťavnaté, křehké a výrazné chuti. V nabídce je k dostání i telecí mléčné maso, které je výživově velmi hodnotné. Vyniká svou jemností a křehkostí, jelikož je strava telat založena pouze na mléce. Je také dietní z důvodu nízkého obsahu tuku.

Česká chuť – kvalita jen od českých výrobců, z českých surovin, vyrobené pouze v ČR



Jaké jsou výhody značky Česká chuť? Výrobky pocházejí od českých dodavatelů, kteří při jejich výrobě používají pouze české suroviny a své produkty vyrábějí výhradně na území České republiky. Pro výrobky Česká chuť jsou navíc striktně vymezena pravidla pro přítomnost éček, konzervantů a dalších přidaných látek, a to jen těch nezbytně nutných. Je to tedy značka, která svůj původ může dokázat ochrannou známkou „Česká potravina“ od Ministerstva zemědělství. (Výrobky mohou být dle legislativy označovány za „české“, pokud má výrobek minimálně 75 % ingrediencí českého původu.)

- Vznikají v České republice a pocházejí z českých surovin, jak to má být.

Čerstvé polotučné mléko, stejně jako selský tvaroh, plný bílkovin a vápníku, pochází zaručeně od českých krav, salám Vysočina obsahuje kvalitní vepřové a hovězí bez dalšího přidávání glutamátů a košenily při výrobě.

- Jsou poctivé – jídlo, které chutná tak, jak by chutnat mělo.

RETRO pečená šunka nejvyšší jakosti obsahuje celých 96 % vepřového masa a láká zapečenou krustou na povrchu. Na rozdíl od většiny ostatních značek tvoří excelentní majonézu Česká chuť mnohem více vajíček – spíše než umělé konzervanty, barviva nebo stabilizátory. Synonymem pro poctivost je také horalský chléb z žitné a pšeničné mouky s křupavou a rozpraskanou kůrkou. Pochoutkové párky mají vysoký podíl masa (82 %), žádné separáty ani lepek.

- Připomenou dětství – potraviny chutnají jako za starých dobrých časů.

Tradiční koláče mají být nadýchané a patří do nich hodně náplně. Poctivé české piškoty jsou ty, které mají kulatý tvar a nerozpadnou se, když se namočí do čaje.

Natures Promise – lehké a zdravé jídlo každý den dostupně, jednoduše a chutně

Za těmito výrobky stojí specialisté, kteří vychází z odborných znalostí i vlastních životních zkušeností. Možnost, jak snadno udržovat zdravý životní styl a stravovat se přitom tak, jak tělo vyžaduje.



Široká nabídka bio potravin vyrobená z produktů ekologického zemědělství zaručuje tu nejvyšší kvalitu. BIO certifikát získají pouze takové produkty, které splní všechny předepsané postupy a podmínky.



Tyto produkty rozšíří jídelníček a mohou inspirovat každého - nejen ty, kteří trpí intolerancí či alergií na lepek či laktózu, ale i ty, kteří hledají nové možnosti a přístupy ke zdravému životnímu stylu.



Produkty označené Veggie jsou přednostně určeny pro vegetariány a vegany. Pochutná si ale každý. Jedná se o zdravá lehká jídla, která šetří čas na přípravu. V nabídce jsou veggie pomazánky, saláty nebo i hotová bezmasá jídla, která stačí pouze ohřát.

Etos



V drogerii byla začátkem října 2017 zavedena do všech hypermarketů Albert nizozemská značka kosmetiky Etos. Sortiment v České republice zatím zahrnuje základní péči, jako jsou sprchové gely a sprchové pěny, tekutá mýdla a holicí pěny pro muže i ženy. Značka Etos má více než 100 let zkušeností v oblasti osobní péče. Značka má v Nizozemsku vlastní síť drogerií, jako mají u nás například společnosti DM nebo Rossmann. Etos se soustředí zejména na osobní péči v oblasti pleťové, tělové a vlasové kosmetiky, deodorantů, péči o nohy a ruce či styling. Zákazníci oceňují, že mezi základní péčí najdou i sprchové pěny. Sprchové pěny jsou známé spíše pod luxusními značkami, Etos je má ve své řadě hned ve třech variantách. Aby tyto produkty motivovaly zákazníky k nákupu, byla značka promována v letáku pro hypermarkety Albert. Každý týden byl zaměřen na jednu kategorii.

Cherokee



Americká značka oblečení Cherokee byla v průběhu nadcházejících čtyř desetiletí vnímána jako synonymum kvalitní, důvěryhodné, hravé módy v uvolněném americkém stylu, která je vhodná pro celou rodinu. Historie této značky sahá do roku 1973. Cherokee symbolizuje nestárnoucí klasiku, která je okořeněná aktuálními trendy a moderním zpracováním.

Úsek uzenin

Již od října roku 2017 jsou ve všech prodejnách Albert produkty v obsluhovaných úsecích uzenin, tedy více než sto položek pultu, pouze bezlepkové. Společnost se snaží přiblížit zákazníkům, kteří mají zdravotní handicap a lepek musí ze své stravy vyloučit, ale rovněž těm, kteří si zakládají na zdravém životním stylu a bezlepkové potraviny vyhledávají dobrovolně. Tento krok přináší velkou konkurenční výhodu, neboť v tuto chvíli je Albert jediným řetězcem, který takovou nabídku otevřeně komunikuje. Tato novinka přinesla prodejnám hlavně zjednodušení procesů. Pokud zákazník trvá na tradiční receptuře, najde výrobky v původním složení v samoobslužné chladicí vitríně.

Připravit všechny produkty v bezlepkové variantě nebylo tak úplně bez problémů. U šunky byla ještě změna výrobního procesu jednoduchá, náročnější už byla u některých párků a největším oříškem se staly vařené výrobky, jako je sekaná, do níž se přidává strouhanka, nebo jelita, která se tradičně připravují s kroupami. Pro jelita byly nakonec použity kroupy pohankové, zároveň se poučnost snažila, aby byla chuť zachována. Rozdíl ve složení při testování klasických jeliť a jeliť bez lepku běžný spotřebitel neodhalil.

Úsek uzenin zaznamenal významnou změnu už před dvěma lety, kdy na trh uvedl novou řadu Retro. Společnost chtěla zákazníkům ukázat, že se nemusejí obávat nakupovat uzeniny, protože položky Retro představují uzeninu v té nejčistší možné podobě, neboť mají vysoký podíl masa, neobsahují lepek, sóju, ale hlavně glutaman sodný ani košenilu a podíl éček drží na minimu. Tím společnost pomohla celému trhu změnit pohled na to, co může být vyžadováno jako standard. Na řadu retro pak navázala Česká chuť, která úroveň posunula ještě o stupeň výš. Z nabídky uzenin doporučuji ochutnat tyto produkty pod značkou česká chuť:

- *Retro dědova papriková klobása.* Kvalitní klobása s minimálním obsahem 96 % vepřového masa. Charakteristickou chuť jí propůjčuje koření ze sladké papriky. Výrobce: Steinhauser.
- *Retro špekáčky farmářské.* Opravdový špekáček s 95 % masa je chloubou tradičního českého řemesla. Šťavnatost zajišťuje poctivé vepřové sádlo. Výrobce: Rýznar.
- *Retro pražská šunka.* Lehce uzená a následně vařená vepřová kýta. To je základ legendární, světově proslulé pražské šunky nejvyšší jakosti. Výrobce: Kostelecké uzeniny.

Úsek deli

V poslední době zákazníci více směřují k čerstvým a tvrdým sýrům a i v tomto sortimentu hledají alternativní a bezlaktózové produkty. Výborné jsou kozí sýry – čerstvý přírodní kozí sýr (55 % tuku v sušině) nebo s medem (45 % tuku v sušině), mladá kozí gouda a plátková stará kozí gouda. Tento holandský sýr se vyrábí ze stoprocentního holandského kozího mléka a je vhodný i pro lidi trpící alergií na kravské mléko. Je snadno stravitelný s překvapivě jemnou a plnou chutí. Sýr Zaanlander lze zakoupit pouze v prodejnách Albertu. Je to tvrdý sýr vyznačující se slanější krémovou chutí, kterou používané mléko získává díky slané trávě v severním Holandsku, jíž jsou krávy krmeny. V nabídce je ve dvou variantách – uležení a starý.

Vánoční období

Sortiment potravin je významně rozšířen především v období Velikonoc a Vánoc. Pro tuto práci jsem pro představu vybrala sortiment období Vánoc v roce 2017. Sortiment pečiva, masa a ovoce a zeleniny je vždy pro toto období volen s ohledem na trendy a zvyklosti českých zákazníků.

V sortimentu pečiva bývají připraveny vánočky, tentokrát ve tvaru hvězdy nebo koblihy, které byly nazdobeny jako sněhulák. Vždy nechybí různé varianty vánočního cukroví. Také v sortimentu masa hledají zákazníci často suroviny, které stačí už jen okořenit a vložit na pánev (maso v podobě medailonků či dokonce už naklepaných řízků) nebo jen ohřát. Díky metodě *sous vide* mají zákazníci možnost připravit si stejné jídlo, jako jim nabídnou ve špičkové restauraci, ovšem místo několika hodin stráví v kuchyni jen dvacet minut. Výrobky *sous vide* jsou spolu s kořením vakuovány do sáčků a následně tepelně upraveny ve vodní lázni. Doma pak na jejich finální úpravu stačí pouhých 20 minut. I když mají Češi v oblibě hlavně vepřové a kuřecí maso, na svátky jsou nabídnuta i masa alternativní jako křepelky, baby krůty. Nechybí ani vinné klobásy. Z ovoce a zeleniny jdou v předvánočním období na odbyt nejvíce citrusy, exotické ovoce, suché plody a brambory na salát. Z citrusů byly připraveny pro zákazníky mandarinky pomeranče ve svátečním balení a speciálně na Mikuláše byly v nabídce v sítce mandarinky pro hodné děti (k nim si mohl zákazník přidat uhlí pro zlobivé děti).

Češi jsou stále více ochotni experimentovat a právě v období Vánoc si chtějí dopřát na svůj stůl něco netradičního, dekoračního a třeba i dražšího. V Albertu mají k dispozici například velký ananas, liči, karambolu, kumkváty (miniaturní asijské citrusy), granadillu (chutí připomíná angrešt) či kaki. Jako dekorace může sloužit i jablko s kometou, které pochází od českého dodavatele a s jehož pěstováním je spojeno hodně ruční práce. Dále jsou k dostání borůvky v průhledné vánoční kouli nebo mini brokolice jako příloha. Zajímavou specialitou jsou batáty nakrájené na hranolky nebo předvařené hrušky ve sladkém sirupu, které stačí ohřát a je z něj chutný teplý kompot. Před Vánocemi byly rozšířeny hotové směsi na přípravu jídel, např. o bramborovou gratinatu a petrželovou polévku, kde zákazník najde všechny potřebné ingredience pro přípravu daného jídla na jednom místě. V krabici je k dispozici i recept, a tak se zákazník může pustit hned do vaření.

Kromě tradičního kapra je v období vánoc vždy v nabídce také losos stejně jako další ryby, jako např. sumec, tolstolobik nebo pstruh. Bramborový salát i sváteční polévku si zákazník může v tomto období vybrat už hotové (chlazené) a to hned v několika variantách. Čas zákazník ušetří i lineckým těstem s máslem, kterého bylo k dostání hned pět druhů (novinkou je kokosová příchut'). Nechybí vždy ani tapas nebo aspiky, které jsou u zákazníků velmi oblíbené, dekorované klobásy a další lahůdky. V úseku deli si zákazníci vždy mohou vybrat nejen lahůdky na sváteční stůl, ale i dárky pro své blízké. Především děti zaujmou netradiční tvary, např. netradiční tvar vepřové kýty ve tvaru kapříka, brambory ve tvaru sněhuláka. Dost bylo čokolády a sladkostí. Exkluzivně pro Albert byl vyroben adventní kalendář plný přírodních ořechů.

Nejvýznamnější vánoční kategorií *nonfoodu* jsou vždy hračky, další velkou kategorií tvoří dekorace a potom dárky. Dárky se rozumí mix vybraných produktů napříč sortimentem ve vánočním balení. Dalším důležitým segmentem jsou balící papíry a také květiny, ve kterých se vyskytly letos zajímavé novinky. Letos se více sázelo na známé značky a produkty, které dostaly od dodavatelů televizní podporu, a tak se z nich staly vánoční hity. Už v roce 2016 byl změněn sortiment hraček o 50 %, v roce 2017 byl tento sortiment snížen o dalších 15 %, a to především u neznačkového zboží. Naopak byl rozšířen sortiment známých značek jako je Lego, Hasbro, Spin Master a Mattel. Od firmy Hasbro byl v nabídce dvojnásobný počet hraček Nerf, Transformers, My Little Ponny, Littlest Pet Shop, Play-Doh nebo Monopoly. Od poměrně neznámé značky Spin Master byli hrdiny Vánoc také Hatchimals, Bunchems! A Paw Patrol. V nabídce hraček nesměly chybět samozřejmě ani tradiční dřevěné hračky.

Také v kategorii dárků byl zredukován sortiment přibližně o 30 % oproti roku předchozímu, přičemž šlo spíše o luxusnější sortiment a vyšší cenovou hladinu. Polovinu ze všech položek tvořily položky exkluzivní, tedy takové zboží, které zákazník mohl zakoupit jen v Albertu. Velmi úspěšným sortimentem bývají vždy deky, pyžama, župany a pantofle od značky Cherokee. V květinách byla v nabídce klasicky vánoční hvězda nebo dva typy živých adventních věnců – jeden již hotový druhý ve stylu udělej si sám.

Které produkty byly letos nominovány na vánoční „hrdiny“ (tzv. hero produkty)? Dva byly ze „sladkého“ sortimentu, a to vánočka ve tvaru hvězdy a kobliha s polevou v podobě sněhuláka, další pak potěšily milovníky masa – vybráno bylo vepřové koleno upravené metodou sous-vide a šunka v bránici. Tato vynikající šunka v bránici má mezi zákazníky obrovský ohlas. Jedná se o šunku výběrové jakosti s 88%ním podílem masa, která je vyráběna ručně z jednoho kusu masa zabaleného v bránici. Finální úpravou je vaření a lehké zauzení. Bránice propůjčuje šunce jedinečnou strukturu a pohledově snadnou odlišitelnost od ostatního sortimentu. Šunka je vyráběna v České republice a dodávána exkluzivně do sítě prodejen Albert.

Valkoholu byl posílen prémiový sortiment rumů a whisky a nechyběly ani balíčky. Nabídka *suchého sortimentu* bývá o vánocích také rozšířena. Pokrývá veškeré cenové relace, které zákazníci poptávají. Velkým trendem je odliv od nejlevějších položek k těm kvalitnějším za příznivou cenu. Výrazně roste i prémiový sortiment. V sortimentu cukrovinek bylo k dispozici sedm desítek novinek a jsou rozšiřovány i nečokoládové položky. Na některé produkty se povedlo společnosti vyjednat exkluzivitu, například cukrovinky značky Kinder. Na konci listopadu najdou zákazníci v sezóně Mikuláše a adventní kalendáře, pak se plocha přemění na vánoční kolekce, bonboniéry a prémiové cukrovinky. Vzhledem ke kvalitě, značkám a ceně již nejsou adventní kalendáře jen pro děti. Adventní kalendáře se sušenými byly k nalezení exkluzivně v prodejnách Albert. Na výběr byly dvě varianty – první obsahoval ořechy a suché plody v čokoládě či v jogurtu. Ten druhý byl novinkou roku 2017 a byl naplněn suchými plody ze všech koutů světa.

4.3 Cena

Velká část cenovek souvisí, stejně jako u konkurentů, s týdenním cyklem promoci. Menší část se týká změn regulérních cen a výprodejů. Albert říká stop vysokým cenám – ceny stovek oblíbených produktů jsou udržovány trvale nízko. V průběhu let byly vyzkoušeny různé typy slev na zboží před konečným datem spotřeby. Pro celkový hospodářský výsledek je nejefektivnější současné nastavení. Tato sleva činí 33 % z původní ceny zboží. Zároveň chodí od 1. 1. 2018 celý dry (suchý sortiment) a balené pečivo dále do potravinové banky, takže se potraviny nevyhazují, ale pomáhají potřebným.

Jak již bylo zmíněno dříve, od října roku 2017 jsou ve všech prodejnách Albert produkty v obsluhovaných úsecích uzenin, tedy více než sto položek pultu, pouze bezlepkové. I když se náklady na výrobu bezlepkových položek v obslužných úsecích uzenin trochu zvýšily, cena pro zákazníka zůstala stejná.

Ve vánoční nabídce roku 2017 byly ceny dobře známých značek hraček jako je Lego, Hasbro, Spin Master a Mattel sladěny s cenami internetových obchodů, aby tak byly nabízeny porovnatelné položky za obdobné ceny.

4.4 Distribuce

Významné je zkracování dodacího času, které má od svého zavedení v květnu 2016 významný podíl na zlepšování dostupnosti a čerstvosti především ovoce a zeleniny. To v praxi znamená, že zboží, které si prodejna ráno objedná, dostane ve stejný den večer. Jedná se tak o dodací čas v rozmezí 12–14 hodin od zaslání objednávky a do dodání zboží. Změna se týká zboží nepromočního, ale také zboží do promoci.

Proces přípravy letáků je sedmitýdenní a v každé části přípravy jsou nastavena opatření, aby nedocházelo k úniku dat ke konkurenci. V roce 2017 bylo zjištěno, že muselo dojít k úniku promočních cen, a to u letáků, které ještě nebyly ani rozneseny mezi zákazníky. Na základě toho byla nastavena opatření, jedním z nich bylo letáky zasílat do prodejen až v úterý před startem promoce. Zákazníci dostávají letáky v distribuční vlně pondělí/úterý. Není možné tuto distribuci zkrátit pouze na úterý, a to z kapacitních důvodů, protože musí být rozneseno pět milionů kusů letáků do tří čtvrtin domácností v Česku. Bohužel omezit a ochránit data před platností letáků na 100 % nejde, ale tím, že bylo provedeno více opatření v celém procesu distribuce informací o promočních cenách v letácích, zatím k žádnému dalšímu podezření na únik informací nedošlo.

4.5 Propagace

Probud'te svou snídani, zkuste oběd jinak a pozvěte inspiraci na večeři – to jsou témata **reklamy Albert** reflektující měnící se potřeby zákazníků, pro které se jídlo stává stále větší prioritou. Od 10. ledna byla spuštěna televizní propagace a to v podobě image reklam, které mají za úkol zákazníkovi ukázat nový směr. Tyto spoty jsou doplněny taktickými nabídkami v podobě kratších reklam s prezentací konkrétních produktů, jak je to již z komunikace běžné. Byla připravena také sada nových obrázků do prodejen, na kterých je zákazník inspirován k tomu, aby zkusil o jídle přemýšlet i jinak a díky tomu si zpestřil jídelníček. Komunikace se také promítla do online prezentace, tedy do internetových stránek i přímo do kampaní. Každý týden najdou zákazníci v letáku na zadní straně inspiraci, co mohou z akčních nabídek uvařit.

Televizní reklamy dle Maslowovy pyramidy potřeb apelují na matky s dětmi a jejich smysl pro rodinu. Matky chtějí udělat pro své děti něco dobrého a přejí si, aby se jim jednou žilo lépe než jim samotným. Potraviny značky Česká chuť dává matkám přesně ten pocit, že vykonaly pro své děti maximum. Jaké jsou výhody značky Česká chuť? Výrobky pocházejí od českých dodavatelů, kteří při jejich výrobě používají české suroviny a své produkty vyrábějí výhradně na území České republiky. Pro výrobky Česká chuť jsou navíc velmi striktně vymezena pravidla pro přítomnost éček, konzervantů a dalších přidaných látek, a to jen těch nezbytně nutných. Milovníci lahůdek mohou pod značkou Česká chuť ochutnat mnoho druhů pomazánek, balených i nebalených uzenin a sýrů. K oslavě se hodí brambůrky a tyčinky smažené na čistém slunečnicovém oleji.

A jak opět vypadalo období Vánoc v prostředí propagace? Na vánoční notu bylo poprvé hráno v reklamě na kampaň Philips ještě v čas, kdy stále zbývaly dva měsíce do Vánoc a s tím spojená spousta času na nákup vánočních dárků. Pro zákazníky, kteří mají své dárky rádi připraveny dříve než 23. prosince, byla připravena sběratelská kampaň, kde zákazníci mohli získat pomocníky do kuchyně. Spotřebiče značky Philips měly být také inspirací pro velmi příjemný a oceňovaný dárek pro blízké. Hlavní vánoční kampaň odstartovala na konci října. Pro televizní vysílání byly připraveny hned dva třicetivteřinové reklamní spoty. První se zaměřil na nákup dárků, pečení a mikulášskou nadílku. Ten druhý byl spuštěn později a více se věnoval rozbalování dárků a přípravě štědrovečerní večeře. Zmiňované hlavní spoty doplnily ještě kratší patnáctivteřinové, jež představily hlavní produkty vánoční speciální nabídky.

Marketingová sdělení nesla myšlenku: Nadělte Vánocům štědrost, vše potřebné získáte v Albertu – od dárků přes balicí materiál až po suroviny na štědrovečerní stůl a vánoční pohoštění. Na vizuálech nechyběly tradiční vánoční pokrmy jako kapr s bramborovým salátem, vánočka a vanilkové rohlíčky. Které produkty byly letos nominovány na vánoční „hrdiny“ (tzv. hero produkty)? Dva jsou ze „sladkého“ sortimentu, a to vánočka ve tvaru hvězdy a kobliha s polevou v podobě sněhuláka, další pak potěšili milovníky masa – vybráno bylo vepřové koleno upravené metodou sous-vide a šunka v bránici. K nalezení byly jak ve vánoční výzdobě, tak v televizní kampani.

Adventní kalendáře, které obsahovaly ořechy a suché plody v čokoládě či v jogurtu, měly velký úspěch. To bylo znát nejen v prodejnách, ale také na Facebooku. Příspěvek upozorňující na výrobek, který v době odpočítávání dnů do Štědrého večera nabízí místo čokolády zdravou alternativu, oslovil po jediném dni více než 100 000 lidí. Kalendáře obdržely na Facebooku 2500 komentářů, 1 000 lajků. Příspěvek sdílelo na 400 uživatelů.

Tradiční akce spojující Albert a Coca-Colu nabídla zákazníkům nevšední zážitek – setkání se Santa Clausem. Pojízdný Santa Clausův pokojíček byl v průběhu čtrnácti dnů postupně otevřen před patnácti hypermarkety Albert.

Každý zákazník, který od 7. do 27. února zaplatil za svůj nákup v prodejnách Albert kartou Visa, se mohl zúčastnit soutěže, jejíž tváří byla mistrině světa ve snowboardingu Ester Ledecká. Účtenku při nákupu bylo možné zaregistrovat na [www stránkách](http://www.strankach) a soutěžit tak o VIP výlet s ubytováním na tři noci do Francouzských Alp, o poukázky na nákup v prodejnách nebo exkluzivní olympijskou kolekci. Účtenka nad 500 Kč byla navíc zároveň i vstupenkou na Olympijský festival v Brně či Ostravě.

Infolinka denně 8-20:00 800 402 402, e-mail info@ahold.cz Máte nějaký dotaz, připomínku či návrh na zlepšení našich služeb? Neváhejte se obrátit na naši bezplatnou infolinku na telefonním čísle 800 402 402 nebo nás kontaktujte prostřednictvím formuláře níže. Každý váš dotaz bude zodpovězen, každý váš poznatek může vést ke zkvalitnění servisu, který slouží vám samým.

4.6 Lidé

I díky názoru zaměstnanců se společnost zlepšuje. Na pravidelných setkáních se zaměstnanci dozvídají důležité informace a díky vzájemnému dialogu se mohou zapojit do dění v Albertu. Na pravidelných setkáních optativy neboli BiT dnech spolu vedou dialog manažeři, jejich zástupci, team leadři a vedení Alberta. Zaměstnanci na těchto pravidelných setkáních ochutnávají produkty vlastní značky, aby je mohli následně prezentovat zákazníkům.

Každoročně se provádí Průzkum spokojenosti zaměstnanců. Průzkum realizuje nezávislá agentura, která zajistí, že všechny odpovědi zůstanou zcela důvěrné a nikdo ze společnosti nebude mít přístup k individuálním výsledkům. Průzkumu spokojenosti zaměstnanců v roce 2017 se zúčastnilo 91 % zaměstnanců a probíhal od 2.–23. září 2017. Spokojenost zaměstnanců se meziročně zlepšila o 12 % na rovných 56 %. V posledních letech nebylo zapojení a spokojenost zaměstnanců právě silnou stránkou společnosti. Proto se v roce 2017 celá společnost na tuto oblast zaměřila a podnikla spoustu kroků pro zlepšení nejen v oblasti pracovního prostředí, lepší komunikace mezi nadřízenými a jejich týmy. Velký pokrok byl zaznamenán v odměňování zaměstnanců na provozních pozicích, v operativě a distribučních centrech. Pozitivní výsledek průzkumu roku 2017 je jasným signálem, že se společnost vydala správným směrem.

Zapojení zaměstnanců do průzkumu bylo vysoké, i když tomuto průzkumu oproti předchozím letům nedělala společnost tak velkou propagaci. Je to důkaz, že lidé mají co říct, ať jde o věci pozitivní či negativní a nebojí se. Velmi vysokých čísel bylo dosaženo u odpovědí, které se týkaly vztahů a komunikace s manažerem. Obdobně vysoká čísla se týkala otázek vztahujících se k týmu. Právě tyto výsledky vystihují kulturu Alberta. I když mají lidé náročnou práci, cítí se ve svém týmu velmi dobře, svému manažerovi důvěřují a mají v něm oporu. Právě proto ve společnosti pracují lidé deset, patnáct i více let. Vedení společnosti věří, že v této oblasti konkurenční firmy tak dobrých výsledků nedosahují a ani nemohou společnost Albert rychle dohnat, protože tato atmosféra se buduje dlouhodobě. Zapojení a dobrá atmosféra je v roce 2018 podporována i novým oceněním Zlatý Albert a Albert Úsměv. Ocenění Albert Úsměv za každodenní skvělou práci může získat každý zaměstnanec v průběhu celého roku. Odměnu získá ten, který se dlouhodobě chová dle hodnot společnosti, kterými jsou čestnost, odvaha, humor, péče, týmovost.

Cena je poděkováním jménem celé firmy a motivací pro ostatní. Odměnou je certifikát Albert Úsměv a flexipasy v hodnotě 500 Kč. V roce 2018 by měly být oceněny téměř tři stovky zaměstnanců. Ocenění Zlatý Albert za mimořádný výkon v průběhu roku získá každý rok deset zaměstnanců, kteří hodnoty společnosti naplňovali mimořádným způsobem. Ocenění bude slavnostně předáno na celofiremním setkání. Odměnou bude unikátní trofej Zlatý Albert a flexipasy v hodnotě 10 000 Kč. Finální výběr oceněných určí nejvyšší vedení společnosti.

Výsledky poukazují také na to, že Albert nepodporuje své zaměstnance dostatečně ve zdravém životním stylu. I když se hodnoty u odpovědí na otázky zdravého životního stylu zvýšily oproti loňskému toku až o 10 %, stále vycházejí jako relativně nejhůře hodnocené. Zaměstnanci, a to napříč firmou necítí, že by je firma podporovala ve zdravém životním stylu, zdravém stravování či vyvažování soukromého a pracovního života. Zde je jedna z největších výzev v této oblasti, na čem zapracovat. Třetím velkým tématem bylo odměňování. I zde se čísla velmi zvedla a došlo k výraznému zlepšení, což je pravděpodobně reakce na učiněné kroky v této oblasti v roce 2017. Také zde je prostor ke zlepšování. Na druhou stranu pravděpodobně nikdy nemůže dojít ke stavu, kdy devadesát a více procent zaměstnanců řekne, že je spokojeno se svou mzdou.

V roce 2017 došlo dvakrát ke zvýšení mezd provozních zaměstnanců. Zaměstnanci si polepšili v průměru o 13,5 %. Albert zavedl zaměstnanecké karty pro výplatu zaměstnaneckých bonusů. Zaměstnanci 191 prodejen, které pravidelně dosahovali dobrých výsledků, za minulý rok získali na variabilních odměnách 5 100 Kč. Albert nabízí více než deset zaměstnaneckých benefitů, mezi nejoblíbenější patří penzijní připojištění, karta MultiSport nebo zvýhodněný tarif O2 Family. Albert pořádá pro své prodejny pravidelné festivaly a soutěže, ve kterých mohou celé týmy získat výhry v podobě zábavy, věcných cen, výhry finanční nebo zahraniční zájezd k dodavateli (vítězná prodejna na exkurzi u pěstitele pomerančů ve Španělsku, pitný režim od Coca-Coly – pitný režim na rok zdarma). Čtyřikrát ročně zaměstnanci mohou uplatnit slevu 15 % na rodinný nákup. 81 % zaměstnanců této slevy využije. Každý měsíc zaměstnanci můžou pravidelně využít slevu na ochutnání různých položek.

Soutěž Visa – soutěž probíhající odděleně pro hypermarkety a supermarketů napříč ČR. Tři supermarketů a tři hypermarkety, které dokázaly navýšit počet plateb kartou o nejvíce procent, v hypermarketech rozdělili celkem 27 000 a v supermarketech 18 000 Kč.

4.7 Procesy

Důležité je, aby byl zaměstnanec o všech důležitých otázkách společnosti dobře informován. Takže, až se zákazník zeptá, jaké si má koupit produkty, zaměstnanec mu bude schopen doporučit lokální značku Česká chuť. To vše ukazuje na jednoduchou skutečnost – bez procesu dobré komunikace mezi jednotlivými odděleními, obchody, centrálou a distribučními centry se Albert neobejde.

Nejdůležitější informace sdělují šéfové svým podřízeným osobně. Ti je potom sdílejí se svými kolegy a na plánovaných setkáních, poradách či dialozích Albert – Nejlepší ve městě informují postupně všechny zaměstnance. V prodejnách slouží k informování týmů také každodenní pětiminutovky a porady s team leadry. V distribučních centrech se týmy setkávají pravidelně na měsíčních poradách. V centrále jsou velmi oblíbená setkání na patrech, ale také pravidelný town hall, na kterém se probírají výsledky uplynulého čtvrtletí a také novinky z důležitých projektů. Společným jmenovatelem všech těchto setkání je vzájemný dialog a možnost se na cokoliv zeptat.

Jak se v Albertu získávají ucelené a kompletní informace? Hledat je lze v tištěných médiích, kterými jsou Albertoviny (čtrnáctideník s pravidelnými přílohami určený především zaměstnancům prodejen, vydáván od roku 2012) a Logican (dvouměsíčník pro zaměstnance distribučních center, čtou ho již od roku 2011). Účelem je, aby zaměstnanci byli pyšní na společnost, ve které pracují. Aby se každý zaměstnanec dozvěděl o Albertu a o lidech, kteří tam pracují, co nejvíce. Plakáty jsou k nalezení v místech, kde je nikdo nepřehlédne a přinášejí rychlé a přehledné informace.

Informace jsou předávány také velmi rychle elektronickou formou. Svět žije online, a proto i Albert čím dál více komunikuje přes internet, e-mail, sociální sítě. Intranet a e-mailová komunikace jsou určeny především pro zaměstnance centrály a vyšší manažery v prodejnách a distribučních centrech. Uzavřená firemní FB skupina Albert – Nejlepší ve městě je tady pro všechny zaměstnance Alberta. Má více než dva tisíce fanoušků. Stránka byla vytvořena pro zaměstnance, aby mohli diskutovat a vyměňovat si názory a zkušenosti o vážných i méně vážných věcech. Facebook pomáhá prodejnám ke spolupráci a vzájemné inspiraci. Jsou zde vzkazy, humorné poznámky, dobré zprávy. Prostřednictvím facebooku lze poukázat na věci, které se samotným zaměstnancům nelíbí. Regionální manažer se k tomuto problému vždy vyjádří. Pokud situace vyžaduje řešení, může začít už zde.

Setkání „Co mě zajímá“ s regionálními nebo distrikt manažery v jednotlivých prodejnách vnímá společnost za velmi užitečné. Tato setkání jsou jak pro zaměstnance, tak pro manažery inspirativní. Zaměstnanci například pojmenují určitý problém, a dokonce přímo navrhnou i cestu, jak jej vyřešit. Tyto myšlenky jsou pak prostřednictvím manažerů rozšířeny dál do regionu. Distrikt manažer má také šanci vnímat, jak různé úkoly a témata „propadají“ přímo do provozu. V neposlední řadě má tento distrikt manažer šanci poznávat lidi, kteří mají chuť ve firmě kariérně růst. Samotní zaměstnanci jsou tak možností získání zpětné vazby práce mnoha lidí společnosti.

Před koncem roku byly provedeny první kroky ke zjednodušení přecenění. Mezi významné změny patří sjednocení velikosti cenovek (zrušeny velké a ponechány pouze malé), automatický tisk promočních cenovek na žlutý papír a zastavení roznášení stoperů AKCE, nová perforace papíru pomáhající cenovky snáze oddělit. Snížen byl i počet přecenění. Centrálou byl omezen počet promocí u položek netištěných v letáku. Přecenění položek druhotného umístění, jestliže nemají v dané prodejně vlastní druhotné umístění, bylo také omezeno. Zamezeno bylo také nevýznamným cenovým změnám o halěře.

Od 6. listopadu byl spuštěn nový projekt, jehož cílem bylo najít úsporu v administrativě pokladen a zjednodušit procesy v pokladní zóně. Pokladní v Albertu už mají stejné podmínky jako u konkurence – nemusí hradit drobné manko. Stávalo se, že pokladní měla dva dny za sebou přebytek deset korun, který se jí odebral. Třetí den měla manko šest korun a musela ho uhradit. Tento přístup snižoval motivovanost. Projekt přinesl ještě jednu významnou změnu – pokladní již nemusí počítat svou pokladní zásuvku a počítání provádí pouze hlavní pokladní bez přítomností této pokladní. Pokladní tak ušetří kolem třiceti minut času, který můžou věnovat markování či jiné práci v prodejně, manažer prodejny získá detailní přehled o vývoji manka a přebytu i o trezoru. Účelem je, aby, když se srovnají manka a přebytky v pokladnách, byla prodejna na nule.

Postupně jsou implementovány nové IT systémy (zatím v hypermarketech, v roce 2018 v supermarketech), která s sebou přinesou výrazné zjednodušení práce. Novinka v úseku uzenin (celý sortiment bezlepkový) přinesla prodejnám hlavně zjednodušení procesů. Dříve musely být krájeny nejprve produkty bezlepkové a potom teprve ostatní.

4.8 Materiální prostředí

Albert se snaží vytvářet lepší podmínky k nákupu, např. v podobě otevřeného tržiště s pestrou nabídkou ovoce a zeleniny, úseku čerstvých ryb, nově použitých materiálů, díky kterým se zákazníci cítí na prodejně příjemněji, a spoustu dalšího. 49 % prodejen prošly v roce 2017 remodelingem a na další remodelinky se společnost připravuje. Přitom největšího remodelingu se dočkal hypermarket Albert Chodov (proběhl již 14. srpna.) a následně supermarket Albert 742 Fišerka v Praze (proběhl 28. února). Úpravy probíhaly postupně po nocích, aby se neomezil provoz. Prostředí má působit vzdušněji a moderněji, regály jsou nižší, aby se zákazník lépe orientoval.

V **supermarketu Albert 742 Fišerka v Praze** vidí zákazníci dovnitř uvolněnou výlohou vedle vchodu. Počet pultů v oddělení ovoce a zelenina se zmenšil, avšak nikoli na úkor nabídky, ale kvůli širším uličkám. Oko tu hned padne na přehledné žluté tabulky s cenami zboží v akci. U sloupů se světlým dřevěným obložením přibýly bedny rovněž ze světlého dřeva. V jedné je uložena např. červená cibule. Dřevo pěkně ladí s černými úzkými tabulemi nad pulty s ovocem a zeleninou, kde už nejsou tzv. šikminy, kam málokdo dobře dosáhl. Na tabulích poutají pozornost zákazníků také barevné obrázky různých plodů i nové přehledné cenovky u zboží. Nad úseky visí nové informační tabule. Černá výmalba je vlastně konturou celého prostoru. Pro zákazníky je prodejna přehlednější, prodavačům změna usnadnila práci.

Důležitými prvky, které se změnily, je atika podél celé prodejny, barevnost stěn v prodejně a v jednotlivých fresh úsecích. Byly navrženy nové image obrázků na atiku i do všech fresh úseků, cenová komunikace, akční komunikace v prodejně, úprava vstupní a pokladní zóny, využití sloupů ke komunikaci.

U **hypermarketu Albert Chodov** je překvapení pro milovníky vína v podobě vinotéky U Alberta, která nabízí 600 druhů vín od známých i méně známých vinařů z Moravy i ze zahraničí, například Nové Vinařství, Mádl, Sonberk, Baloun, Reisten, Mikros či Moravíno. Do tohoto úseku byl přijat zkušený zaměstnanec, který plní funkci someliéra a zákazníkům aktivně nabízí víno a radí jim s výběrem. Jednotlivá vinařství jsou představena i během ochutnávek.

Změny se týkají i barevnosti uniforem pro zaměstnance Základem je zelené polo tričko na místo současných šedých pro běžné zaměstnance (pokladní, non-food, dry), pro zaměstnance obsluhovaných úseků bílé polo tričko v kombinaci se zástěrou s viditelným nápisem úseku, do kterého daný zaměstnanec patří (v úseku maso, uzenina, lahůdky navíc šedý kšilt). V oddělení ovoce a zelenina, maso a ryby šedá zástěra, v oddělení pečiva vše bílé. Teplé vesty a mikiny se nemění - stejná barva i typ – šedá.

Protože se změna osvědčila jak podle zaměstnanců, tak podle zákazníků, kteří nešetřili chválou, budou úpravy prodejen Albert, především vnitřních prvků, pokračovat. Tato změna se týká jak supermarketů, tak hypermarketů. Společnost potřebovala vyhodnotit změnu právě u supermarketu, aby byla společnost schopna nový vzhled co nejrychleji zaintegrovat do naplánovaných remodelingů v roce 2018.

Albert se snaží zatraktivnit nákupy v hypermarketech Albert i tím, že v bezprostřední blízkosti některých svých prodejen provozuje čerpací stanice s trvale nízkými cenami pohonných hmot. Jejich kvalita je zaručená pečeti kvality, kterou pohonné hmoty získaly. Často se lze setkat s víkendovými akcemi, kdy zákazník za nákup v určité hodnotě obdrží slevu na každý litr pohonných hmot. Např. při nákupu nad 600 Kč v hypermarketech Albert od 12. 4. do 15. 4. 2018 dostane zákazník kupon na mimořádnou slevu 2 Kč/litr PHM na čerpacích stanicích Albert. Kupon lze uplatnit od 12. 4. do 18. 4. 2018 nebo do vydání zásob. Do hodnoty nákupu se nepočítají zálohy na vratné obaly. Maximální odběr při využití této slevy je 100 litrů PHM na jedno tankování.

5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

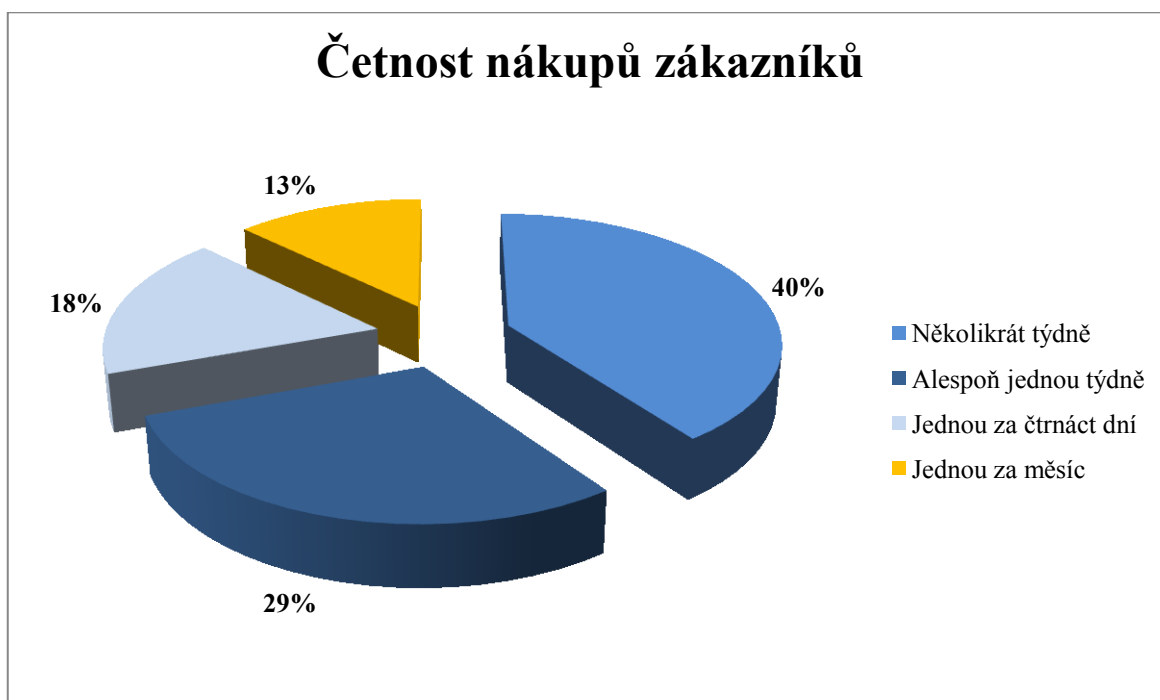
Při kvantitativním výzkumu technikou osobního rozhovoru jsou v tomto kroku na základě údajů v záznamovém archu vyhodnoceny statistické veličiny vyjadřující např. četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými. Tento krok je značně zjednodušen počítačovými programy. Jde o nalezení příčin a motivů. Výsledky výzkumu jsou pro názornost prezentovány převážně graficky. Výsledky výzkumu jsou podkladem pro strategická rozhodnutí.

5.1 Četnost nákupů zákazníků

Tato otázka je kladena jako první v pořadí záměrně. Prostřednictvím ní jsou filtrováni ti zákazníci, kteří nakupují v prodejně alespoň jednou za měsíc a zároveň vyloučeni z průzkumu ti zákazníci, kteří zde nakupují méně často. Všichni ti, kteří nakoupí v této prodejně alespoň jednou za měsíc, jsou považováni za věrné, loajální.

Celých 40 % těchto loajálních, věrných zákazníků zde nakupuje několikrát týdně, 29 % zákazníků alespoň jednou za týden, 18 % zákazníků přijde nakoupit jednou za čtrnáct dní a 13 % zákazníků nakupuje pouze jednou za měsíc. Proč se zákazníci vracejí, co se jim na prodejně líbí a existuje vůbec něco takového, nebo sem chodí nakupovat jen ze zvyku nebo protože je prodejna umístěna na výhodném místě v okolí bydliště nebo cestou do práce? To je zjišťováno prostřednictvím dalších otázek.

Jak lze charakterizovat zákazníky, kteří zde nakupují jednou za čtrnáct dní, jednou za měsíc? Mohou to být ti zákazníci, kteří se netají sdělením, že nakoupí základní potraviny u nedaleké konkurenční prodejny Lidl a v Albertu pak dohledají pouze ty položky nákupního seznamu, které u konkurence v jejich zúženém sortimentu nenajdou. Mohou to být také ti, kteří vyjedou jednou za měsíc za velkými nákupy a nakupují do zásoby množství produktů převážně vlastních značek.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Četnost nákupů zákazníků.

5.2 Co se zákazníkům na prodejně líbí a nelíbí

Důvody, proč zákazníci nakupují právě zde (silné stránky) stejně jako důvody, proč raději nakupují u konkurence (slabé stránky), jsou nastíněny v následující části. Silné stránky prodejny jsou zjištěny z odpovědí na otázku „Co se Vám na prodejně líbí?“ Stejným způsobem jsou v otázce „Co se Vám na prodejně nelíbí?“ vyjmenovány slabé stránky. Aby byla společnost v konkurenčním prostředí úspěšná, musí se zaměřit na posílení silných a potlačení slabých stránek.

Výpovědi otevřených otázek se považují za nejvýznamnější, protože respondenti často vyslovují, co je napadne jako první, co je nejvíce zaujme. Zákazníkům se na prodejně nejvíce **líbí široký sortiment** (zmíněn celkem 79×), *přístup zaměstnanců k zákazníkům* (zmíněn 28×), dále *přehlednost* (uvedena 22×), *prostornost* (uvedena 21×) a *dostupnost* (uvedena 18×), *ovoce a zelenina* (uvedena 14×), *akce, velké parkoviště a jiné*. Zákazníkům se na prodejně nejvíce **nelíbí nepořádek** (uveden 22×), *fronty u pokladen* (uvedeny 21×) a *veřejné nečisté toalety* (uvedeny 20×). Dále se zákazníkům nelíbí, že *nesouhlasí ceny* (uvedeno 18×), *nedostupnost akčního zboží* (13×) špatná orientace při hledání zboží (11×), vyšší cenová hladina (10×), pečivo (polotovary, nabídka; 8×), maso a uzeniny (6×), a jiné.

Co se zákazníkům na prodejně líbí konkrétně?

Zákazníkům se na prodejně nejvíce líbí její *široký sortiment* a uvádí, že zde nakoupí opravdu všechno, co potřebují. Dále uvádí, že se konkrétně jedná hlavně o široký sortiment pečiva (velmi oblíbený Albert rohlík za 2,90 Kč), masa a uzenin (oblíbená exkluzivní značka Česká chuť), piva a vína.

Zákazníkům se líbí také *přehlednost, prostornost* (dostatečně široké uličky), *dostupnost* (v blízkosti práce, domova). Dále se zákazníkům velmi líbí *úsek ovoce a zeleniny*. Uvádí, že i když je cenová hladina tohoto sortimentu v porovnání s konkurencí vyšší, kvalita, čerstvost a vstřícný personál tvoří dostatečně velkou přidanou hodnotu. Dále se líbí zákazníkům *týdenní akce a velké parkoviště* (právě parkování je v dnešní době velkým tématem). Zákazníci jsou spokojeni také s *širokou nabídkou výrobků pod vlastními značkami, s otevírací dobou*, že je *prodejna součástí nákupního centra* a můžou navštívit i jiné obchody, *doplňnost zboží, výprodeje, dětské oblečení a sběratelské kampaně* (velký úspěch zaznamenala kampaň s dětskými pohádkovými knihami).

Co se zákazníkům na prodejně líbí?

Počet získaných absolutních četností:

široký sortiment	79×;	kvalita výrobků vlastní značky	4×;
přístup zaměstnanců k zákazníkům	28×;	součást nákupního centra	3×;
přehlednost	22×;	otevírací doba 07:00–22:00	3×;
prostornost	21×;	doplňenost zboží	2×;
dostupnost	18×;	výprodeje	1×;
ovoce a zelenina	14×;	dětské oblečení	1×;
akce	13×;	věrností programy	1×;
velké parkoviště	12×;	hračky	1×;
všechno	6×;	čistota a pořádek	1×.

Podle získaných absolutních četností je možné ji kategorizovat například tímto způsobem do devíti kategorií:

široký sortiment	1;
přístup zaměstnanců k zákazníkům	2;
přehlednost	3;
prostornost	4;
dostupnost	5;
ovoce a zelenina	6;
akce	7;
velké parkoviště	8;
jiné	9.

Co se zákazníkům na prodejně nelíbí konkrétně?

Podněty a návrhy ke zlepšení pak poskytují odpovědi na otázku, co se zákazníkům na prodejně nelíbí. Nejvíce zákazníků na tuto otázku zareagovalo, že je vše v pořádku a nemají výhrady. Při dalším zkoumání však došlo k odhalení nejčastěji uváděných nedostatků, kterými **jsou nepořádek, veřejné placené neudržované toalety a fronty u pokladen.**

Nepořádkem se rozumí špinavé a rozbité nákupní košíky, špinavá podlaha, prach v regálech, neudržované venkovní prostory. Toalety jsou zpoplatněné hodnotou pěti korun. Tento poplatek je však odečten z nákupu na pokladně a platnost účtenky je jeden měsíc. Velkým tématem jsou také nikdy nekončící *fronty u pokladen*, jak vyplývá z šetření. Nedá se specifikovat, v jakou denní dobu je tento problém největší. Zákazníci uvádí, že fronty jsou ve všední den jak ráno kolem sedmé hodiny ranní, tak kolem poledne (i když není tolik zákazníků), tak také odpoledne (hlavně v pátek a v akční den ve středu). Fronty jsou prý také v sobotu, a to jak dopoledne, tak odpoledne.

Zákazníci si také stěžují, že *nesouhlasí ceny*, i když dále doplňují, že v poslední době se to stává již méně. Někdy *není dostupné akční zboží*, někdy *se zákazníci hůře orientují*, když hledají něco specifického. Až v pořadí na osmém místě si zákazníci *stěžují na vyšší cenovou hladinu* než u konkurence. Existuje však stále více zákazníků, kteří upřednostňují kvalitu před kvantitou, především pokud jde o ovoce a zeleninu, uzeniny a maso. Tito zákazníci jsou si vědomi, že mezi kvalitou a cenou existuje přímá úměra.

Zákazníkům se také nelíbí, že *nabídka pečiva* je tvořena převážně polotovary, že ve večerních hodinách již není pečivo dostupné, že chléb již v 15:00 hodin není dostupný. Zákazníci by přivítali zařadit do nabídky Mařacký chléb (chléb oblíbený v širokém dalekém okolí). Stížnosti se týkají také *masa a uzenin, často obměňovaného personálu* (proto personál není dostatečně v některých případech kvalifikovaný, *chybějícího občerstvení* (posezení v kavárně, místa k setkávání a odpočinku), *nefunkční klimatizace, kvality pomazánek* v porovnání s konkurencí, *nabídky hotových jídel* (obsahuje jako přílohu vždy knedlík a zákazníci by si přáli také jinou přílohu), *slevy pouze 33 % na zboží před dobou spotřeby* (přáli by si vyšší slevu), a stížnosti se týkají také *barevnosti prodejny*.

Co se zákazníkům na prodejně nelíbí?

Počet získaných absolutních četností:

vše je v pořádku	26×;	maso a uzeniny	6×;
nepořádek	22×;	častá obměna personálu	4×;
fronty u pokladen	21×;	chybí občerstvení	4×;
veřejné nečisté placené toalety	20×;	nefungující klimatizace	2×;
ceny nesouhlasí	18×;	kvalita pomazánek;	1×;
nedostupnost akčního zboží	13×;	nedostatečná nab. hotových jídel	1×;
orientace při hledání zboží	11×;	sleva pouze 33 %	1×;
vyšší cenová hladina	10×;	barevnost prodejny – žlutá	1×.
pečivo (polotovary, nabídka)	8×;		

Podle získaných absolutních četností je možné ji kategorizovat například tímto způsobem do jedenácti kategorií:

vše je v pořádku	1;
nepořádek	2;
fronty u pokladen	3;
veřejné nečisté placené toalety	4;
ceny nesouhlasí	5;
nedostupnost akčního zboží	6;
orientace při hledání zboží	7;
vyšší cenová hladina	8;
pečivo (polotovary, nabídka)	9;
maso, uzeniny	10;
jiné	11.

5.3 Spokojenost zákazníků s jednotlivými složkami prodejny

Následně je sdruženo více otázek na obdobné téma do jednoho bloku, respektive tabulky, jak je možno vidět v příloze PI s názvem Ukázka záznamového archu. V této tzv. baterii otázek je použita stejná hodnotící škála – jednotlivé složky jsou *známkovány jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)*. Těmito složkami jsou **ovoce a zelenina, mléčné výrobky, pečivo, maso, obsluhovaný úsek uzenin, dostupnost běžného i akčního zboží, personál, pořádek a čistota, doba čekání u pokladen a příjemné nakupování**.

Protože jsou data sbírána v průběhu dlouhého období, konkrétně od 27. 2. 2017. do 28. 1. 2018, je možné tímto způsobem odhalit vývojové proměny. Průzkum probíhá v celkem devíti celcích, jeden celek trvá čtyři týdny. Přitom platí, že *týden*:

- 9.–13. = březen; • 22.–26. = červen; • 35.–39. = září;
- 14.–17. = duben; • 27.–30. = červenec; • 40.–43. = říjen;
- 18.–21. = květen; • 31.–34. = srpen; • a **1.–4 = leden**.

Z grafu 14: Celková spokojenost s jednotlivými složkami prodejny plyne, že zákazníci jsou v průměru za celé období **nejvíce spokojeni s personálem a mléčnými výrobky (ohodnoceny známkou 1,3)**. Zákazníci jsou také velmi spokojeni se složkami prodejny *dostupnost běžného zboží, příjemné nakupování, obsluhovaný úsek uzenin a úsek pečiva*, což dokazuje **známka 1,5**. **Nejhůře** byly zákazníci **hodnoceny** složky *čekání u pokladen (známka 2,3)*, *dostupnost akčního zboží (známka 2,2)*, a *čistota a pořádek (známka 2,1)*.

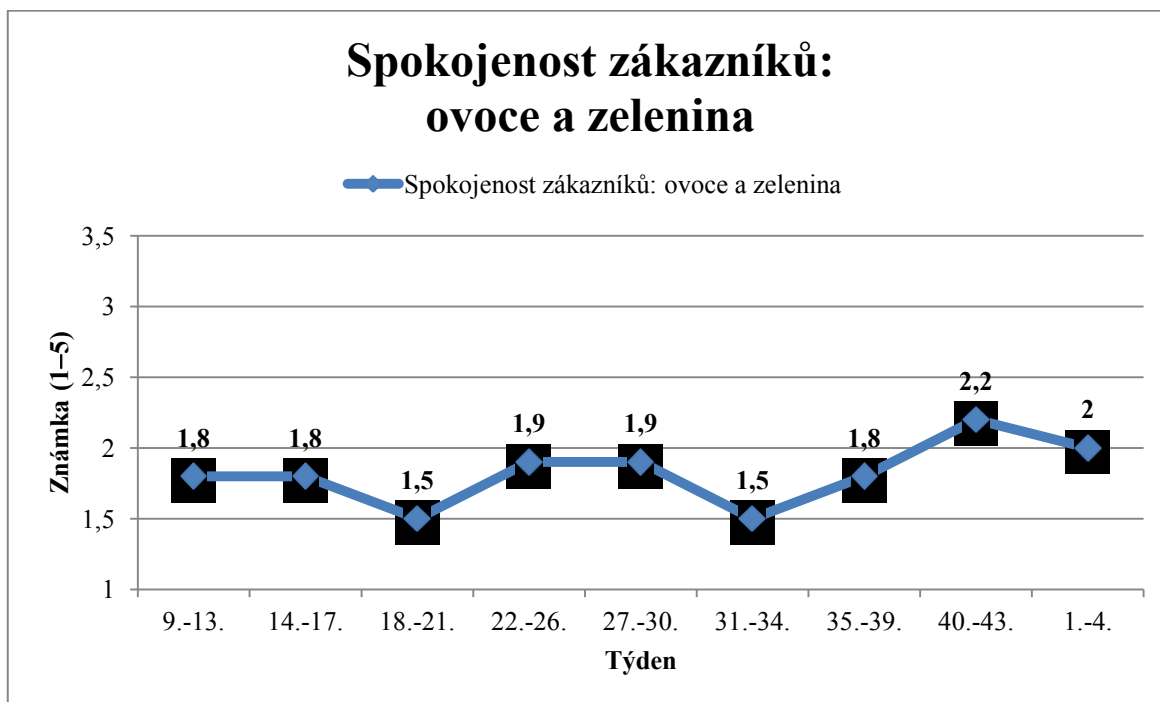
Pro účely popisu příčin, proč je takových výsledků dosaženo, je důležité zmínit situaci, kdy *od 1. 9. 2017 dochází ke změně manažera prodejny z důvodu odchodu stávající manažerky na mateřskou dovolenou*. Změna manažera s sebou vždy nese odlišný způsob řízení i značné množství organizačních změn, na které je potřeba si zvyknout. *V měsících srpen a září při této příležitosti prodejnu navštěvuje mnoho nadřízených* a je dbáno na to, aby byla v pořádku. **Zpravidla nejvíce jsou spokojeni zákazníci s danou konkrétní složkou prodejny převážně v září, v říjnu se situace podstatně zhoršuje** a po dvou měsících, v lednu, dochází k mírnému zlepšení. **Lednové zlepšení je mírné**, protože po Vánocích jsou tržby nízké. Pokud jsou *nízké tržby*, je *zrušena výpomoc brigádníků*, v úsecích jsou zaměstnanci rozloženi v minimálním množství.

Spokojenost zákazníků s ovocem a zeleninou

Nejvíce jsou spokojeni zákazníci s ovocem a zeleninou v týdnu 18.–21. (v květnu), kdy je tento úsek ohodnocen známkou 1,5. Stejná známka je udělena také v 31.–34. týdnu (v srpnu). **Skvělé srpnové hodnocení** je přisouzeno jednak *zvýšenému počtu brigádníků v období prázdnin*, jednak *úbytku zákazníků z důvodu cestování a dovolených*.

Nejhoršího hodnocení bylo dosaženo v týdnu 40.–43. (v říjnu). Od 1. září dochází ke změně manažera, který zavádí řadu změn. *Vedoucí OZ a pekárny se od října věnuje primárně úseku pečiva*. Pro úsek OZ je tento vedoucí stále formálním vedoucím, avšak ostatní procesy probíhají v kompetenci řadových zaměstnanců. Ačkoliv zaměstnanci OZ pracují v tomto oddělení několik let, musí se s danou vzniklou situací sžít, naučit se nové činnosti a postupy, které předtím prováděl jejich vedoucí. Nové činnosti, jako je systém objednávek, v začátcích připravují zaměstnance OZ o čas, který mohou trávit na prodejně.

Postupně se však tyto činnosti stávají rutinou a množství času stráveného u počítače je zkracováno. Po dvouměsíční přestávce dochází v týdnu 1.–4. (v lednu) ke **zlepšení známky** z hodnoty 2,2 na 2,0. Lednové zlepšení je mírné, protože po Vánocích jsou tržby nízké. Pokud jsou *nízké tržby*, je *zrušena výpomoc brigádníků*.



Zdroj: Vlastní zpracování

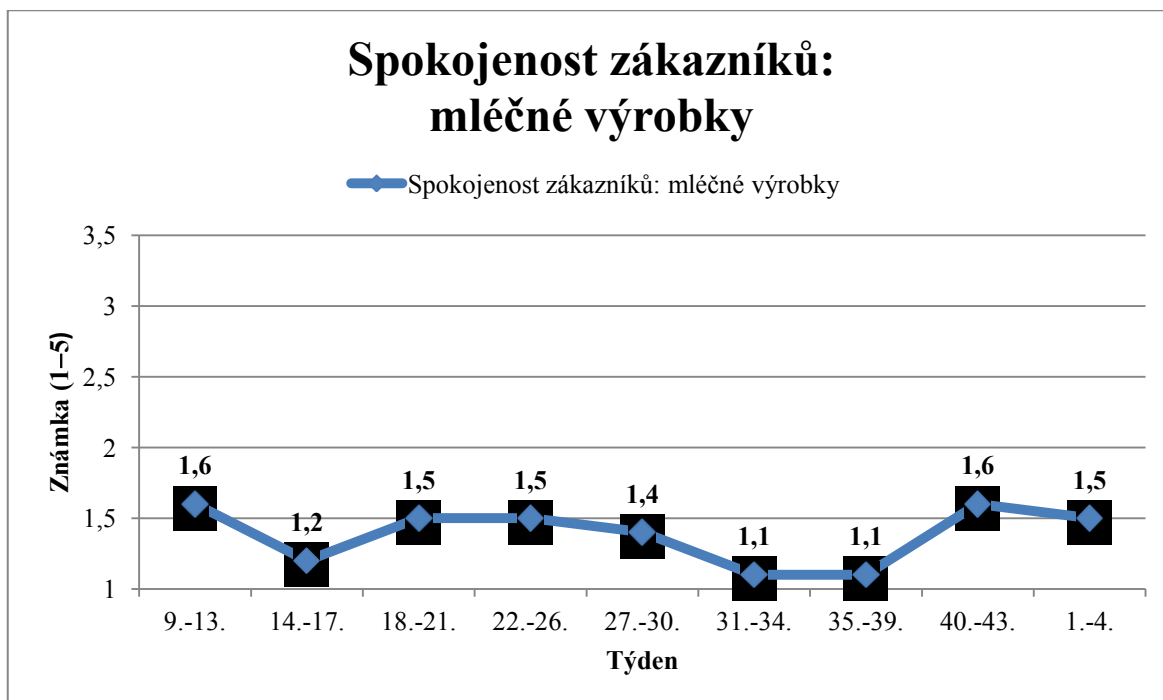
Graf 2: Spokojenost zákazníků s úsekem ovoce a zelenina.

Spokojenost zákazníků s mléčnými výrobky

Mléčné výrobky jsou nejlépe hodnoceny v týdnu 31.–34. a 35.–39. (srpen, září), a to známkou 1,1 v obou obdobích. **Skvělé srpnové a zářijové hodnocení** je přisuzováno jednak *zvýšenému počtu brigádníků v období prázdnin* (v září stále ještě výskyt vysokoškoláků), jednak *úbytku zákazníků z důvodu cestování a dovolených* (převážně v srpnu).

Také v tomto oddělení dochází příchodem nového manažera ke změnám v organizační struktuře. *Vedoucí mléčného oddělení se od 1. září stává také zástupcem manažera*. Tímto krokem nezbyvá zástupci manažera na své oddělení čas. V září je tento deficit kryt ještě brigádníky, v říjnu dochází ke **zhoršení spokojenosti** zákazníků s tímto úsekem ze známky 1,1 (září) na známku 1,6 (říjen). Proto je do tohoto oddělení přijat nový zaměstnanec. Po dvouměsíční přestávce dochází v týdnu 1.–4. (v lednu) ke **zlepšení známky** z hodnoty 1,6 na 1,5. V lednu však nízké tržby, proto zrušení brigádníků.

Zákazníci jsou s mléčnými výrobky v týdnu 9.–13. (v březnu) spokojeni na známku **1,6**. Toto hodnocení je přisouzeno *období Velikonoc*, kdy se díky zvýšenému počtu zákazníků tvoří fronty na pokladnách. Jednotlivá oddělení jsou nucena si vzájemně vypomáhat, a tak na pokladny dosedají zaměstnanci všech oddělení včetně (primárně) mléčného.



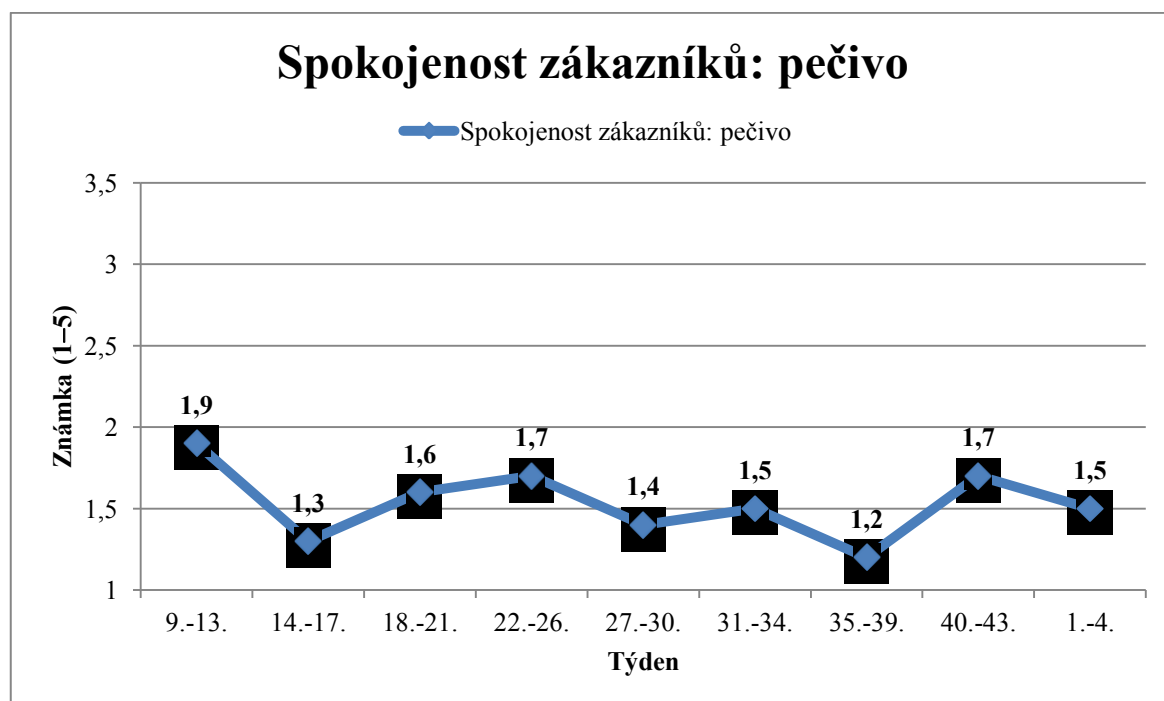
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Spokojenost zákazníků s úsekem mléčných výrobků.

Spokojenost zákazníků s pečivem

Zákazníci jsou **nejméně spokojeni** s pečivem v týdnu 9.–13. (v březnu). V březnu, období Velikonoc, dochází k objednání nedostatečného množství zboží stejně jako k chybnému naplánování nedostatečného počtu zaměstnanců. S těmito problémy se setkává i úsek ovoce a zeleniny. Tyto dva úseky má na starosti jedna vedoucí. Protože se jedná o důležité úseky, založené na optimálním množství objednaného zboží a pečlivém rozplánování směn zaměstnanců, s příchodem nového manažera, jsou provedena taková opatření, aby k podobné situaci v následujícím náročném období jak Vánoce, tak Velikonoc roku 2018 nedocházelo. Vedoucí OZ a pekárny se od října věnuje primárně úseku pečiva. Pro úsek OZ je tento vedoucí stále formálním vedoucím, avšak ostatní procesy probíhají v kompetenci řadových zaměstnanců, jak již bylo zmíněno u Grafu 2.

Nejvíce jsou spokojeni zákazníci s pečivem v září, kdy prodejně vypomáhá množství brigádníků (studentů VŠ). V říjnu se situace **podstatně zhoršuje** a po dvou měsících, v lednu, dochází k mírnému zlepšení. **Lednové zlepšení je mírné**, protože po Vánocích jsou tržby nízké. Pokud jsou nízké tržby, je zrušena výpomoc brigádníků, v úsecích jsou zaměstnanci rozloženi v minimálním množství.



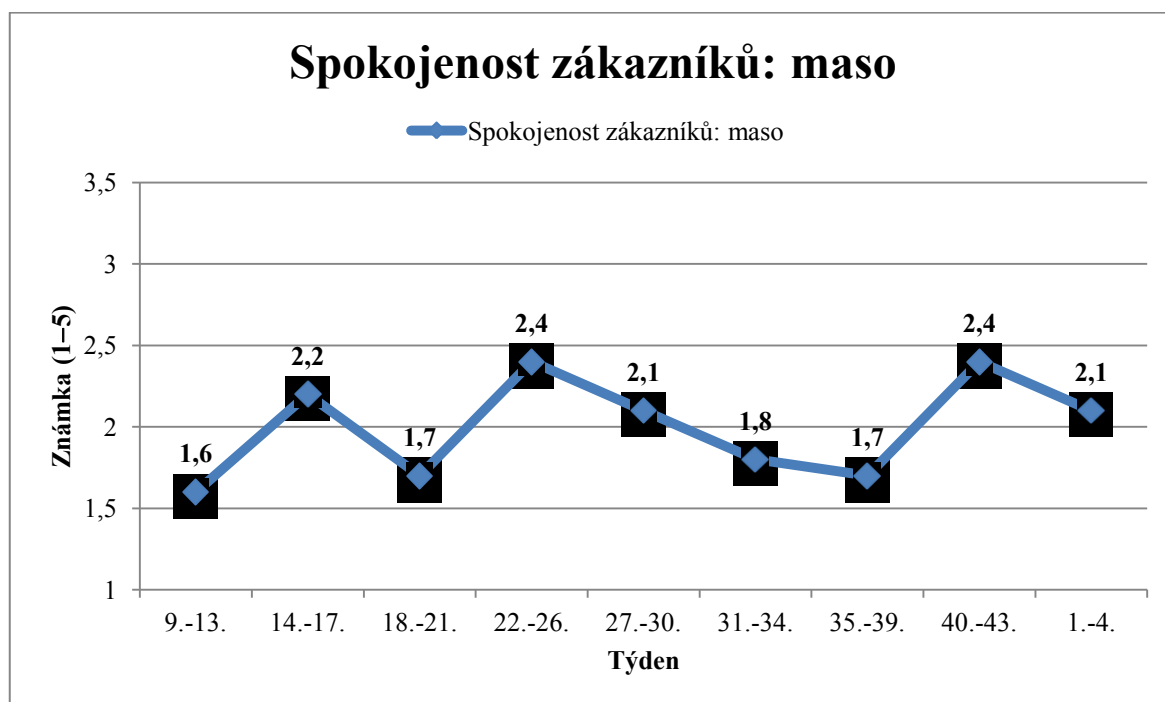
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Spokojenost zákazníků s úsekem pečiva.

Spokojenost zákazníků s masem

Úsek masa je oznámkován **za všechna hodnocení celého období průměrnou známkou 2,0** (při známkování 1 – nejlepší, 5 – nejhorší), jak vyplývá z grafu 14: Celková spokojenost zákazníků s jednotlivými složkami prodejny.

Stále více zákazníků při této příležitosti uvádí, že maso kupují výhradně ve specializovaných prodejnách. Někteří zákazníci zde nekupují jen vůbec maso hovězí a vepřové. Mnoho zákazníků si žádá změnu dodavatele, především změnu dodavatele Vodňanské kuře. Dodavateli masa jsou společnosti Vodňanské kuře a Kostelecké uzeniny. Občas se objevují stížnosti týkající se kvality a čerstvosti masa. Zaměstnanci, kteří v tomto úseku pracují, jsou odborníky a jsou zaměstnáni v tomto úseku již několik let.



Zdroj: Vlastní zpracování

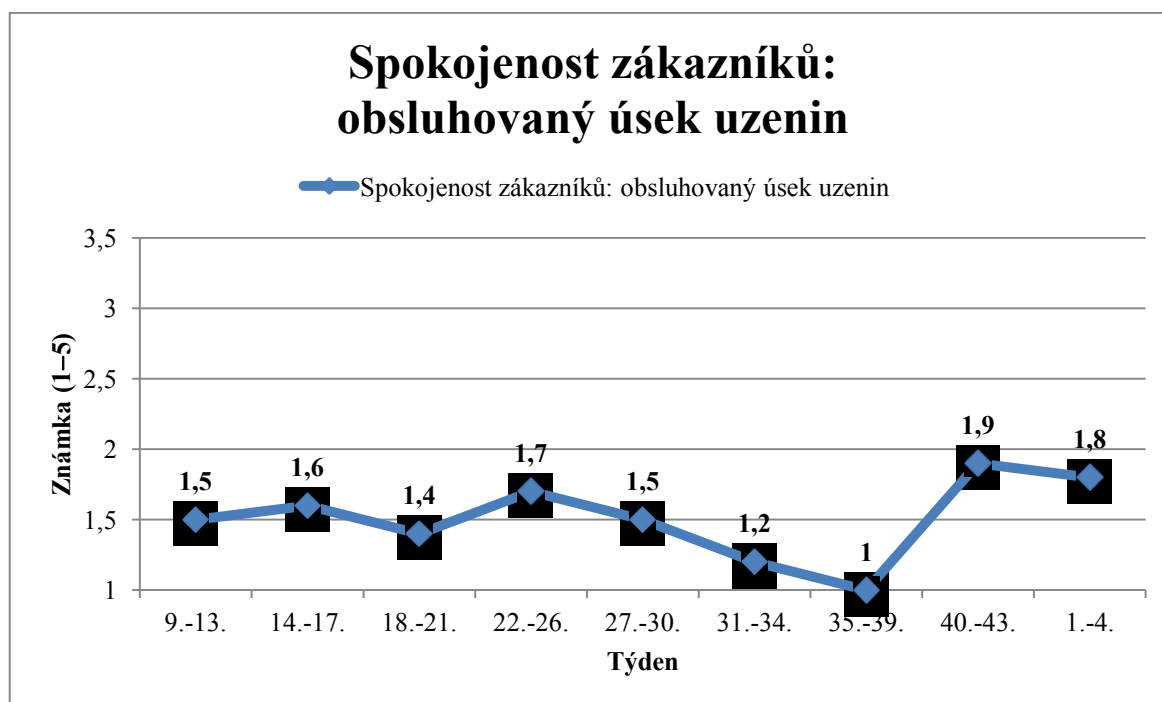
Graf 5: Spokojenost zákazníků s úsekem masa.

Spokojenost zákazníků s obsluhovaným úsekem uzenin

Obsluhovaný úsek uzenin je oznámčován **za všechna hodnocení celého období průměrnou známkou 1,5** (při známkování 1 – nejlepší, 5 – nejhorší), jak vyplývá z grafu 14: Celková spokojenost zákazníků s jednotlivými složkami prodejny. Tato známka je *druhou nejlepší hodnotou*. Stejně skvěle jako obsluhovaný úsek uzenin jsou ohodnoceny složky prodejny týkající se příjemného nakupování, dostupnosti běžného zboží a úseku pečiva.

Zákazníci jsou s uzeninami v Albertu velmi spokojeni. *Zákazníkům chutnají výrobky značky Česká chuť* (například anglická slanina a turistický salám). *Dodavateli obsluhovaného úseku uzenin jsou Kostecké uzeniny a Krásno*. Dodavateli salátů a pomazánek jsou Smetanova cukrárna, Delika a Kajánek.

Zkouškou obsluhovaný úsek prochází v říjnu. Od tohoto období jsou *produkty v obsluhovaných úsecích uzenin pouze bezlepkové*. Bohužel je v tomto období zaznamenáno **zhoršení spokojenosti** zákazníků. Podobné hodnocení je naměřeno také v lednu. Pokud však zákazníci trvají na tradiční receptuře, najdou výrobky v původním složení v samoobslužné chladicí vitrině.



Zdroj: Vlastní zpracování

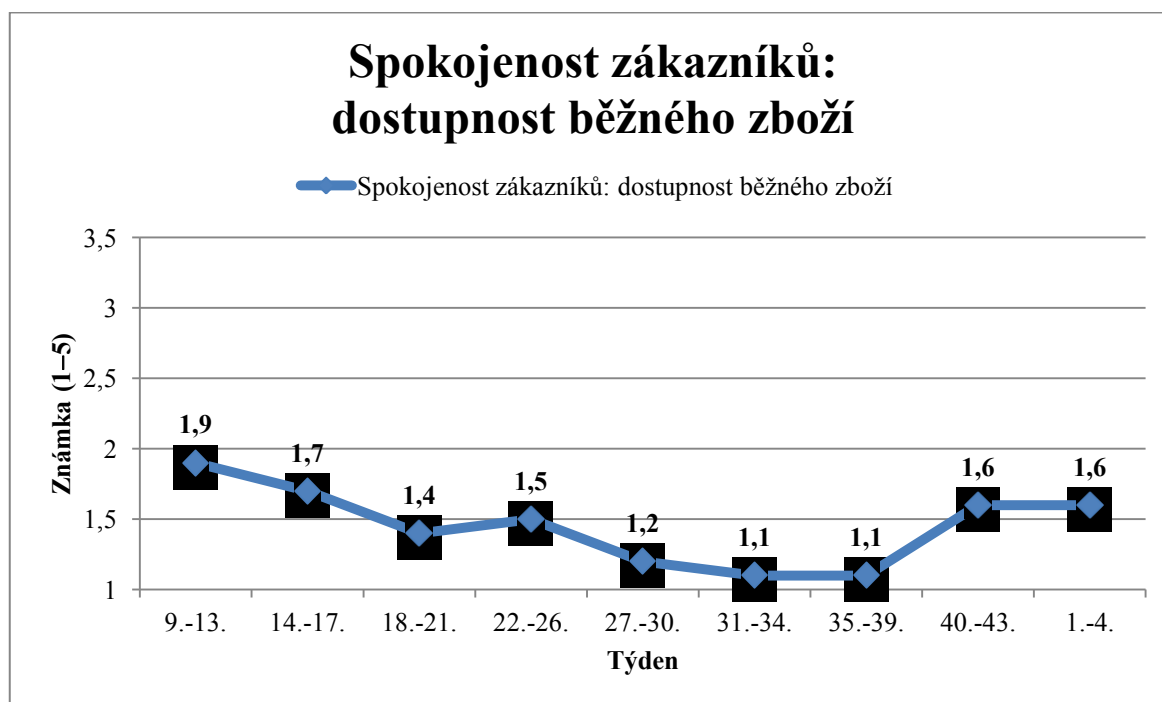
Graf 6: Spokojenost zákazníků s obsluhovaným úsekem uzenin.

Spokojenost zákazníků s dostupností běžného zboží

Nejvíce jsou zákazníci **spokojeni** s dostupností běžného zboží v **týdnu 27.–39.** (červenec, srpen, září). Při *zvýšeném počtu brigádníků v období prázdnin* (v září stále ještě výskyt vysokoškoláků) a zároveň *úbytku zákazníků z důvodu cestování a dovolených*, je nejen *každodenní příjem zboží* všech oddělení *vždy v daný den doplněn*, ale zároveň je i *čas na doplňování zboží ze starých zásob, dohledávání chybějícího zboží* (slangově *děr*) a *objednávky*. Přitom systém objednávek je zautomatizovaný. To znamená, že snížili-li se zásoba výrobku na určitý počet kusů, je tento výrobek automaticky systémem objednán a přijde následující den.

V **týdnu 40.–43.** dochází ke **zhoršení dostupnosti běžného zboží**, protože v *prodejně nakupuje opět větší množství zákazníků*. Po dvouměsíční pauze v hodnocení, v **lednu**, však počet zákazníků klesá, s tím klesají i tržby. Dle tržeb jsou pak plánováni brigádníci i počet zaměstnanců na každý den, na každou směnu. To znamená, že i *při sníženém množství zákazníků a zároveň sníženém množství zaměstnanců, se zboží nestihá doplňovat*.

Období Velikonoc, března, samozřejmě ovlivňuje i dostupnost běžného zboží, jak bylo zmíněno již u předchozích složek.



Zdroj: Vlastní zpracování

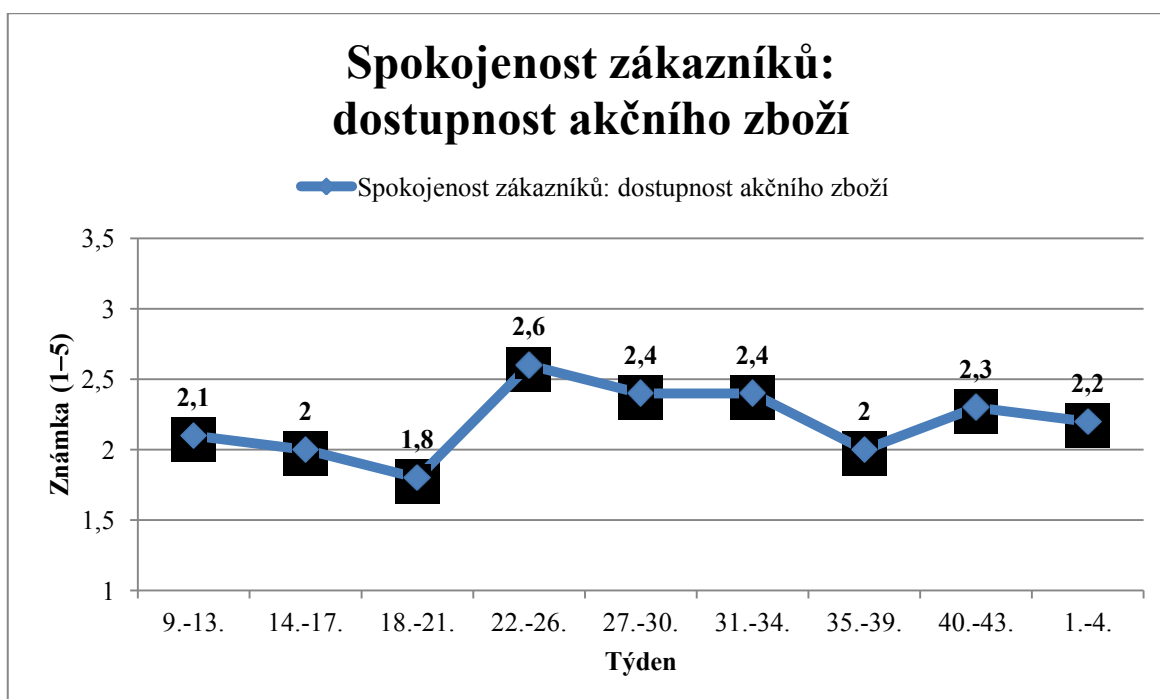
Graf 7: Spokojenost zákazníků s dostupností běžného zboží.

Spokojenost zákazníků s dostupností akčního zboží

Zákazníci jsou s dostupností akčního zboží spokojeni tak, že ji **hodnotí** (při známkování 1 – nejlepší, 5 – nejhorší) **za celé období průměrnou známkou 2,2**. Je to v pořadí druhá nejhůře hodnocená složka prodejny. Hůře už je zákazníky hodnoceno jen čekání u pokladen známkou 2,3, jak plyne z grafu 14: Celková spokojenost zákazníků s jednotlivými složkami prodejny.

Zákazníci uvádí, že z týdenní nabídky letáku často chybí položky oddělení nonfood. Protože se často jedná o zboží, které není ve stálé nabídce, dodání tohoto zboží se může buď zpozdit, nebo není dodáno vůbec. Problémem je, že akční zboží (akční týden začíná vždy ve středu) přijíždí na prodejnu často až v úterý kolem 14:00 hod.

Pro velký zájem *dochází také k vyprodání zboží, nebo se zboží nestíhá doplňovat*. Nejčastěji je velký zájem o mléko, máslo, cukr, mouku, kávy a piva. Graf ukazuje, že **v týdnu 22.–34.** (červen, červenec, srpen) *není příčinou nedostupnosti akčního zboží to, že se nestíhá doplňovat* (v období prázdnin je dostatek zaměstnanců, brigádníků), *ale chybu je nutno hledat na straně centrálního skladu, který nedodá zboží ve správný čas, nebo vůbec*.



Zdroj: Vlastní zpracování

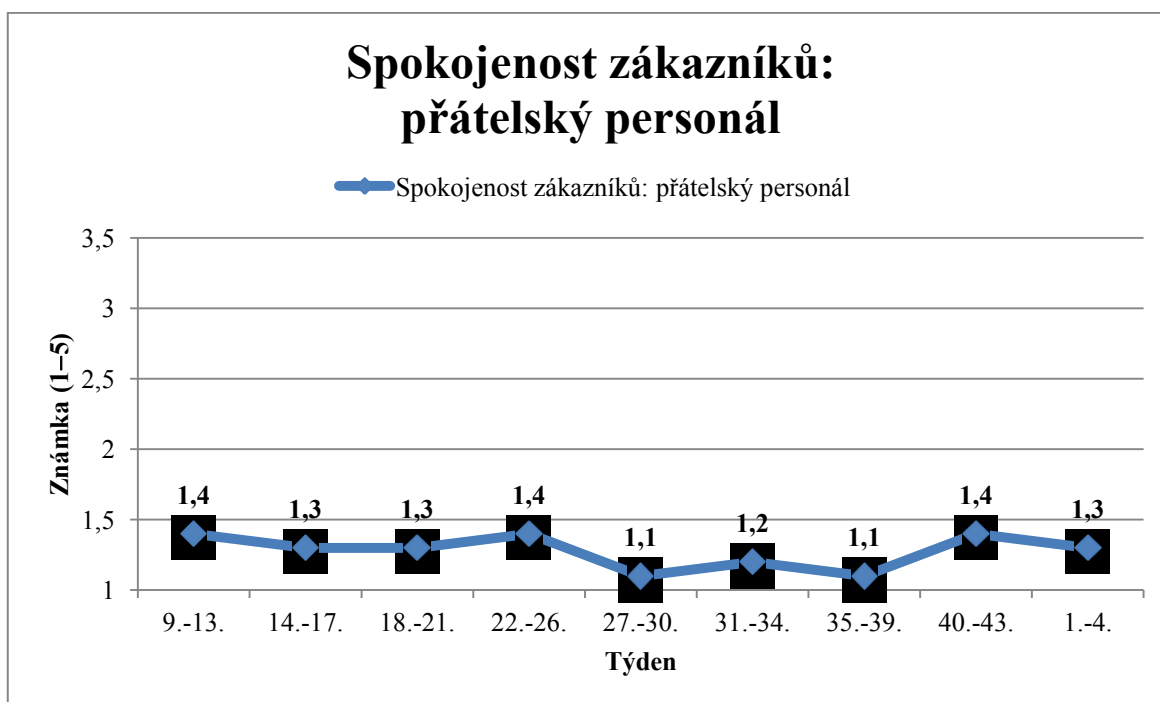
Graf 8: Spokojenost zákazníků s dostupností akčního zboží.

Spokojenost zákazníků s personálem

Personál za všechna hodnocení celého období získal průměrnou známku 1,3 (při známkování 1 – nejlepší, 5 – nejhorší). Zároveň průměrnou známku 1,3 získaly také mléčné výrobky, jak vyplývá z grafu 14: Celková spokojenost zákazníků s jednotlivými složkami prodejny. Zákazníci jsou tak **nejvíce spokojeni s personálem a mléčnými výrobky**.

Zákazníci uvádějí, že při četnosti návštěv mají na prodejně své oblíbené zaměstnance, na které se vždy rádi obrazejí. Zákazníky je zmiňován úsek ovoce a zeleniny (zaměstnanci například v letních měsících na požádání odejdou do skladu, aby zákazníkům rozkrojili právě ten meloun, který si vyberou), úsek masa, mléčného oddělení (pravidelně zaměstnanci radí nejen v rámci svého oddělení, ale dovedou zákazníka při hledání určitého produktu až na samotné místo a výrobek ukážou), úsek nápojů, dry, nonfoodu.

Jak vyplývá z průzkumu, **hůře je hodnocen personál pokladen a pečiva. Někdy kladné, někdy záporné je ohodnocení zaměstnance hlavní pokladny – informací.**, zvláště při vyřizování reklamací zboží. Jsou chváleni za bezproblémový průběh, ale vyskytují se i stížnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování

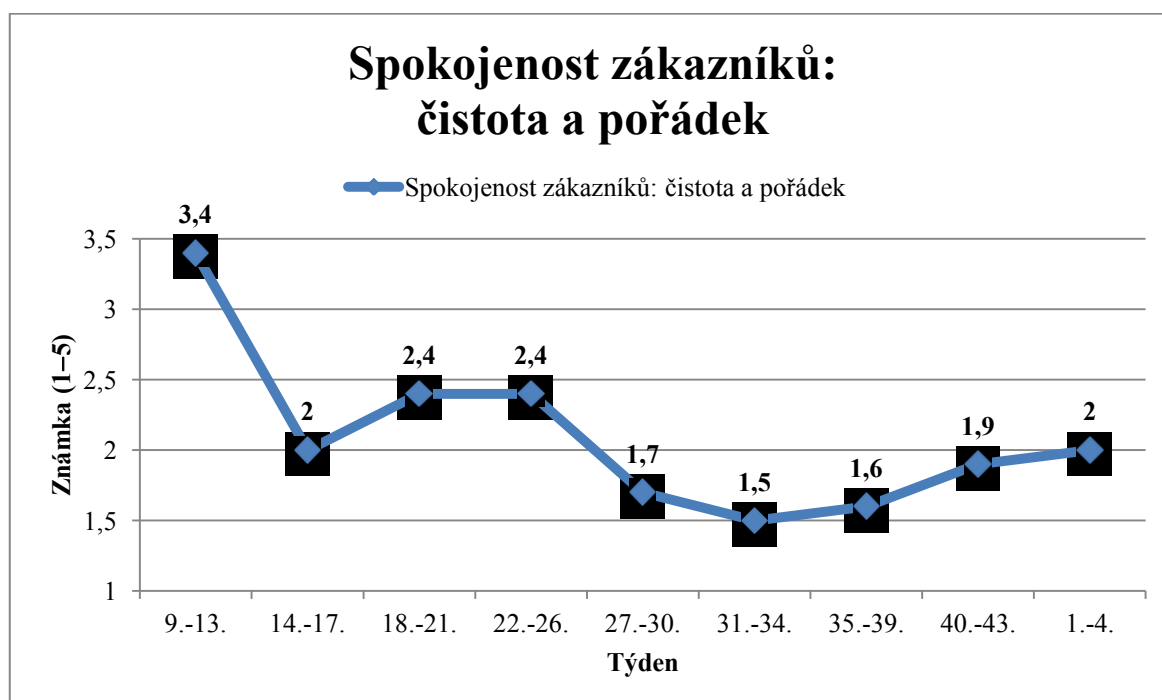
Graf 9: Spokojenost zákazníků s personálem.

Spokojenost zákazníků s čistotou a pořádkem

Zákazníci jsou s čistotou a pořádkem (při známkování 1 – nejlepší, 5 – nejhorší) **spokojeni za celé období průměrnou známkou 2,1**. Je to v pořadí třetí nejhůře hodnocená složka prodejny. Hůře hodnoceny jsou jen dostupnost akčního zboží a čekání u pokladen.

Nejvíce nespokojení jsou zákazníci s čistotou a pořádkem v 9.–13. týdnu. V tomto období se hromadí množství stížností týkající se čistoty nákupních košíků, podlahy, prachu v regálech, dlažby, která praská. Probíhají nápravná opatření – důkladné omytí nákupních košíků, zvýšená pozornost je věnována nejen čistotě podlahy, ale také jejímu uvedení do původního stavu. Zaměstnanci jsou poučeni, na co se v této oblasti zaměřit.

Ačkoliv v nadcházejících období dochází ke zlepšení hodnocení čistoty a pořádku, již opravená dlažba znovu praská a je nutné vzniklé závady odstranit. Po prodejně se objevuje mnoho částí dlaždic rozbitých na kousky obtěžujících zákazníky při manipulaci s nákupním vozíkem. Vydán zákaz vjezdu vysokozdvizného vozíku na prodejnu, aby dlažba nebyla znovu narušena. Průběžně jsou do mytí polic regálů zapojeni brigádníci. Od září četnost nákupů a návštěv zákazníků opět roste, v říjnu je čistota a pořádek ohodnocena známkou 1,9. V lednu opět klesají tržby a prodejna je nucena hospodařit s počtem hodin připadajících na obsluhu úseků. To se projeví v hodnocení čistoty a pořádku negativně.



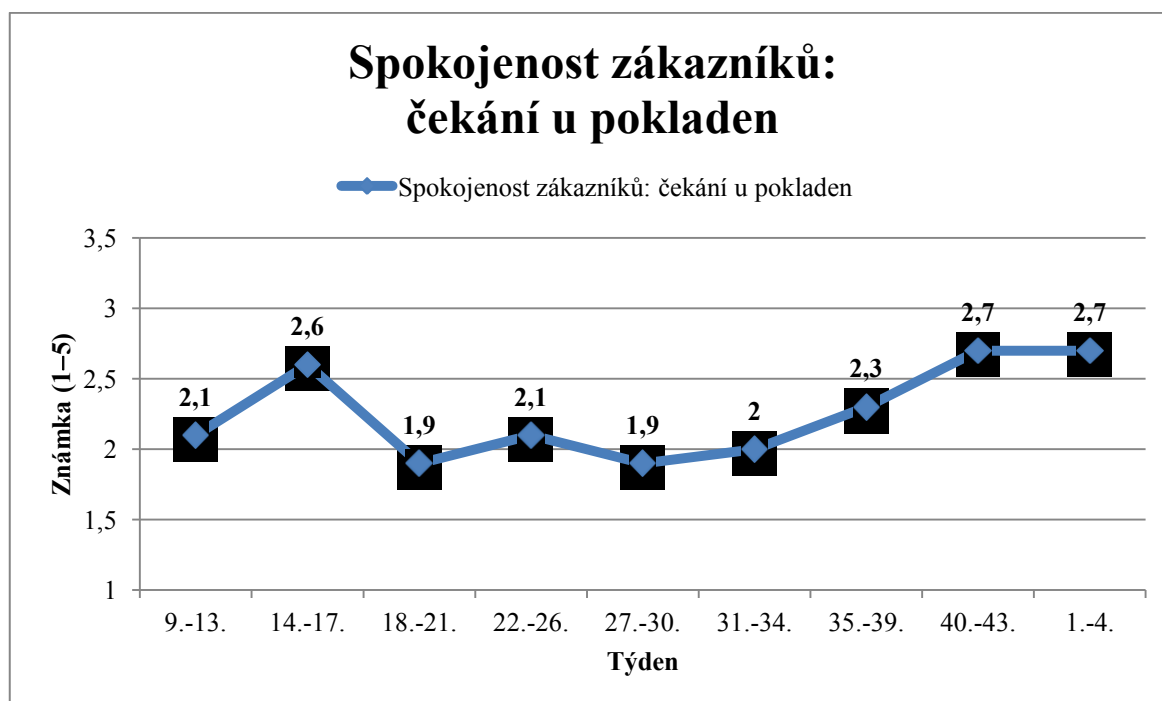
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Spokojenost zákazníků s čistotou a pořádkem.

Spokojenost zákazníků s dobou čekání u pokladen

Ke složce prodejny fronty jako ukazateli je nutno vždy přistupovat ze dvou stran. Je nutné si položit otázku, zda stav, kdy nejsou žádné fronty, je opravdu žádoucí? **Žádné fronty často znamenají „žádné“ zákazníky.** Naopak existence front může znamenat, že v prodejně nakupuje velké množství zákazníků. A přesně takové vysvětlení se nabízí pro výsledek průběhu následujícího grafu. Co z těchto dvou variant je tedy lepší?

V týdnu 9.–13. a 14.–17. (v březnu a dubnu, tedy v období Velikonoc), nakupuje v prodejně mnoho zákazníků, a proto se tvoří fronty. Následuje dlouhé období, kdy prodejnu navštěvuje zákazníků méně. Toto období trvá až do srpna. Od září (lidem končí dovolené, děti začínají chodit do škol), zákazníků opět přibývá. To trvá do konce roku. **V lednu** zákazníci nakupují jen to nejnútnejší, **klesají tržby**. Když klesají tržby, *klesá množství hodin určených na vykonávání činností v Albertu*. Je rušena docházka brigádníků, oddělení jsou zaměstnanci obsazena jen v nutném zastoupení, ne však v postačujícím. *Jsou rušeny směny také pokladním*. *V případě neočekávaného přílivu zákazníků, dosedají za pokladny zaměstnanci jiných oddělení*, byť se jedná o čerstvé úseky a zaměstnanec je na oddělení sám (ovoce a zelenina, mléčný úsek).



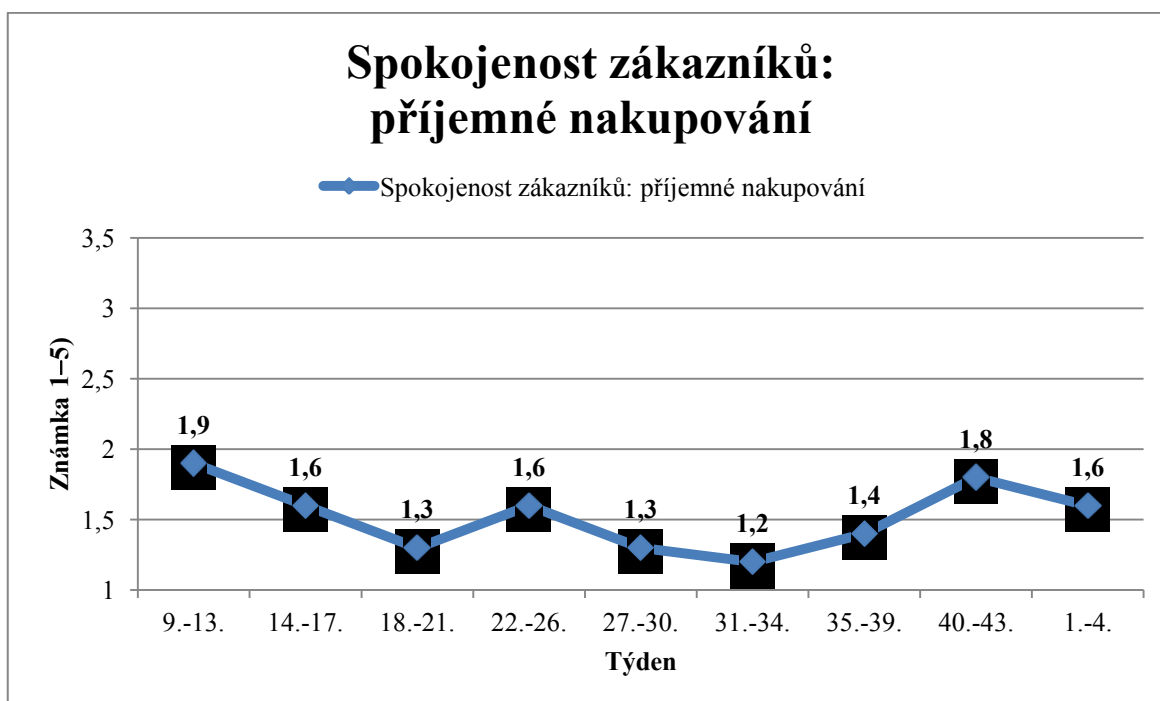
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Spokojenost zákazníků s čekáním u pokladen.

Spokojenost zákazníků se složkou příjemné nakupování

Zákazníci uvádí, že to, zda nakupování je, nebo není příjemné, **velice těsně souvisí s frontami**, převážně s frontami u pokladny. Průběh grafu 12: Spokojenost zákazníků se složkou příjemné nakupování kopíruje průběh grafu 11: Spokojenost zákazníků s čekáním u pokladny (až na odchylku týdne 14.–17.) Z toho vyplývá, že aby zákazníci měli z nakupování příjemný pocit, musí se prodejna *soustředit převážně na eliminování času, který zákazníci stráví čekáním u pokladny*. Zákazníci nechtějí strávit delší čas čekáním u pokladny, než samotným nakupováním, zvláště pokud je jejich úmyslem nakoupit pouze pár položek.

Na zhodnocení toho, zda nakupování je nebo není příjemné, má **vliv také personál**. Pokud se stane, že akční zboží již není skladem a zároveň je obsloužen příjemným personálem, má větší vliv na příjemné nakupování právě personál. Vhodné jednání personálu, snaha a zájem zákazníkovu pomoci, dokáže vzniklé nedostatky potlačit tak, že i přesto je nakupování zákazníky hodnoceno jako příjemné. Opět platí, že v období prázdnin, vypomáhá prodejné množství brigádníků. Zvýšený počet zaměstnanců připravený zákazníkům pomoci, se do příjemného nakupování promítá velmi kladně.



Zdroj: Vlastní zpracování

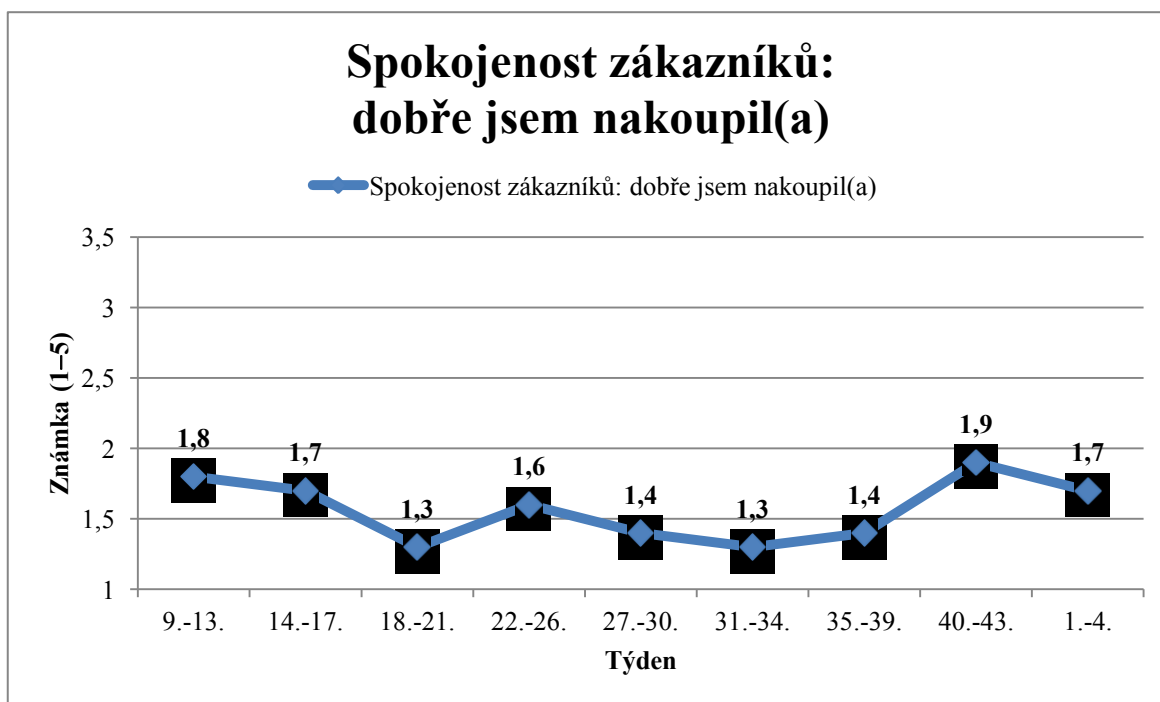
Graf 12: Spokojenost zákazníků se složkou příjemné nakupování.

Ponákupní hodnocení zákazníků

Odpovědi na otázky, zda zákazníci dobře nakoupili nebo zda nakupování je příjemné, jsou velmi podobné, jak tomu odpovídají i průběhy grafů 12 a 13. **Na ohodnocení dobrého nákupu mají vliv také ovoce a zelenina, mléčné výrobky, pečivo, obsluhovaný úsek uzenin a dostupnost běžného i akčního zboží.** Všechny zmíněné grafy mají podobný průběh.

Pokud jsou takoví zákazníci *obslouženi zároveň rychle u pokladny*, je pravděpodobné, že zákazníci v této prodejně **nakoupí znovu**. A nejen nakoupí znovu, ale doporučí nákup v této prodejně i svým přátelům a známým. Přitom je důležité mít na paměti, že negativní zkušenost se šíří rychleji, než zkušenost pozitivní.

Jak už bylo zmíněno několikrát, nejhůře hodnocený 9.–13. týden souvisí s náročným obdobím Velikonoc, které se promítá zpravidla do všech oddělení. Zákazníci jsou nejvíce spokojeni ze svého nákupu v období prázdnin, ve kterém prodejně vypomáhají brigádníci a zároveň vždy ubývá zákazníků z důvodu cestování a dovolených.



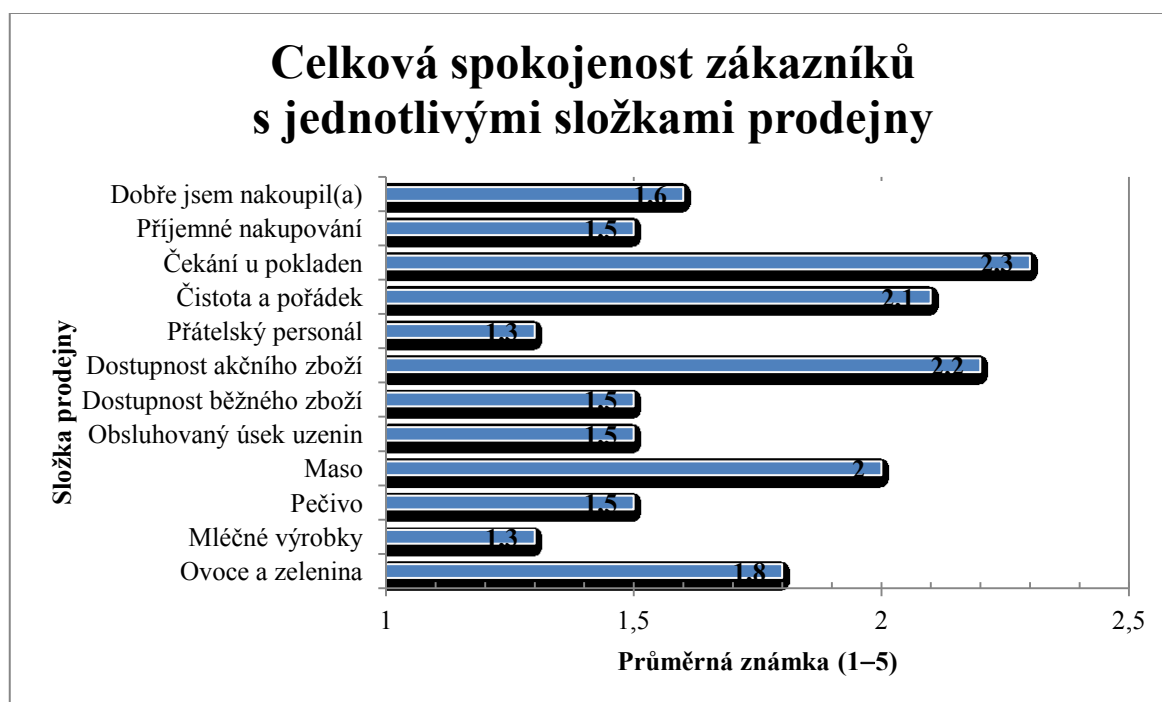
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Ponákupní hodnocení zákazníků.

Celková spokojenost zákazníků s jednotlivými složkami prodejny

Zákazníci jsou v průměru za celé období **nejvíce spokojeni s personálem a mléčnými výrobky** – ohodnoceny známkou 1,3 (při známkování 1 – nejlepší, 5 – nejhorší). Zde se potvrzuje, že se na prodejně Albert *tvoří skvělé týmy*, které dokážou spolupracovat, vzájemně si pomáhat a vytvářet na svém pracovišti příjemnou atmosféru. *Výborné hodnocení mléčného úseku je přisuzováno zaměstnancům tohoto oddělení.*

Zákazníci jsou také velmi spokojeni se složkami prodejny dostupnost běžného zboží, příjemné nakupování, obsluhovaný úsek uzenin a úsek pečiva, což dokazuje známka 1,5. Zákazníkům pečivo v Albertu chutná. Stává se ale, že není dostupné, a to často ve večerních hodinách. Obdobná situace je ale ve všech hypermarketech. Nejhuře byly zákazníkům hodnoceny složky čekání u pokladen (známka 2,3), dostupnost akčního zboží (známka 2,2) a čistota a pořádek (známka 2,1).



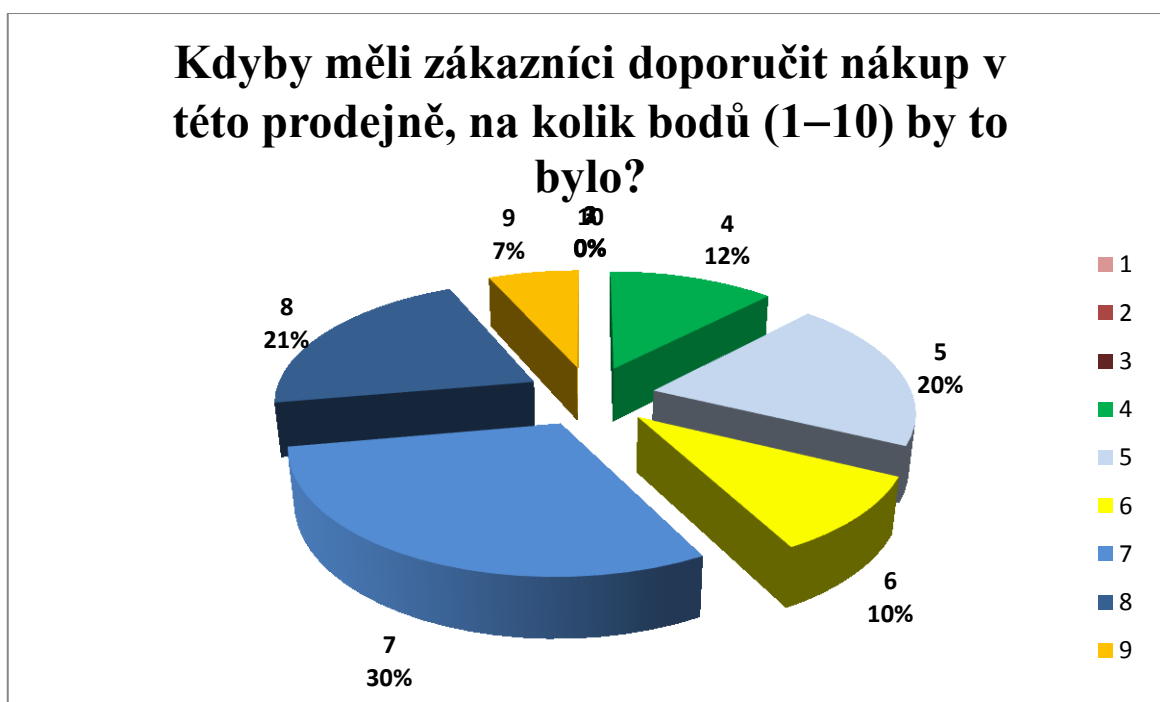
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Celková spokojenost zákazníků s jednotlivými složkami prodejny.

5.4 Doporučení nákupu přátelům a známým

Nejnižší bodové hodnocení 1–3 stejně jako nejvyšší počet bodů neudělil žádný ze zákazníků. **30 % zákazníků hodnotí prodejnu sedmi body, 21 % zákazníků osmi body a 20 % zákazníků pěti body.** Nejnižší čtyřbodové hodnocení udělilo 12 % zákazníků, nejvyšší devítibodové hodnocení 7 % zákazníků. Šesti body ohodnotilo prodejnu 10 % zákazníků.

Co přesně se nelíbí zákazníkům, kteří udělují prodejňě jako celku pouze čtyři body z deseti? Jsou to *zákazníci*, kteří jsou *pracovně vytíženi* a *nakoupit v obchodě mají možnost vždy ve večerních hodinách* – nejčasněji kolem deváté. Tito *zákazníci očekávají standard během celého dne, a to také v čerstvých úsecích*. Negativně hodnotí kvalitu a čerstvost ovoce a zeleniny právě kolem deváté hodiny večerní. Zmínění zákazníci velmi negativně hodnotí nabídku pečiva ve večerních hodinách (pečivo je po celém dnu, půldnu tvrdé nebo už často vůbec žádné). Tito zákazníci jsou nuceni zde nakoupit maso, i když s kvalitou nejsou spokojeni. Do specializovaných prodejen nemají čas chodit. Na druhé straně **existují zákazníci, kteří vnímají zlepšující se tendenci této prodejny jako celku a nakupují zde rádi z různých důvodů.**



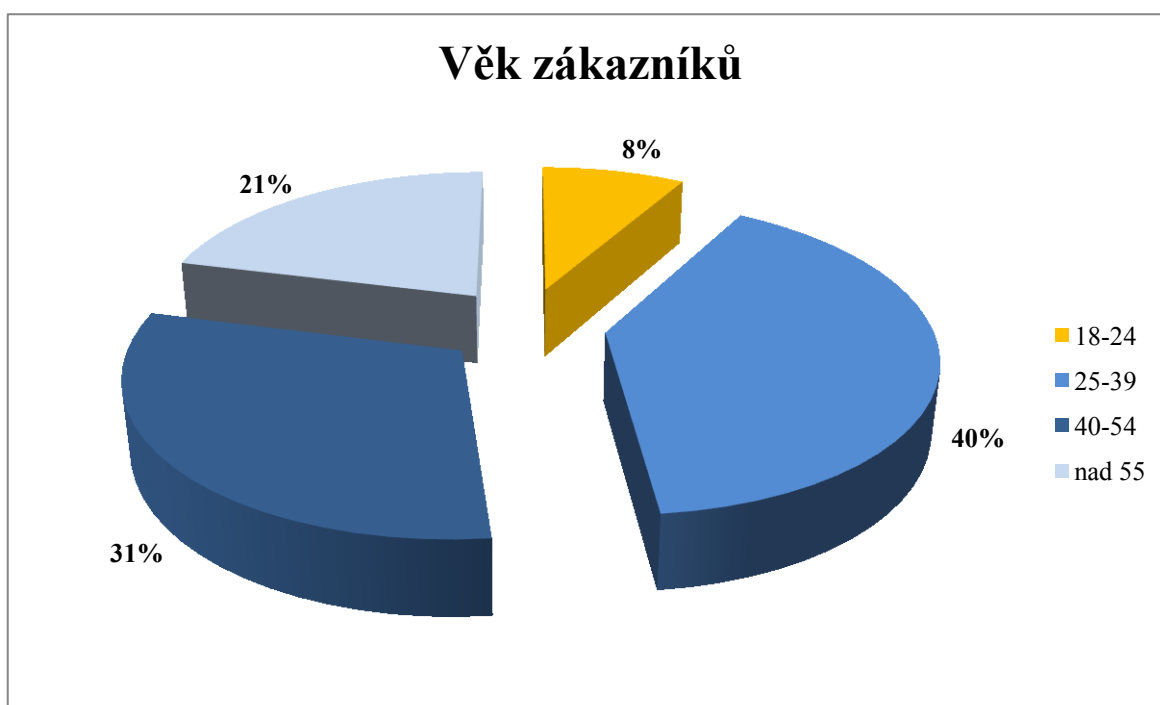
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Kdyby měli zákazníci doporučit nákup v této prodejňě, na kolik bodů (1–10)?

5.5 Identifikační údaje

Za identifikační údaje jsou stanoveny gender a věk. I v dnešní době ještě stále častěji nakupují ženy. Ty tvoří 63 % všech dotazovaných zákazníků. Aby prodejna dokázala přizpůsobit svou nabídku, je důležitý také věk respondentů. 40 % všech zákazníků jsou ve věku 25–39 let, 31 % zákazníků ve věku 40–45 let. Velmi mladí ve věku 18–24 let nakupují v prodejně z osmi procent a lidé nad 55 let z 21 %.

Za identifikační údaje jsou stanoveny otázky gender a věk. I v dnešní době ještě stále častěji nakupují ženy, které tvoří 63 % všech dotazovaných zákazníků. Aby prodejna dokázala přizpůsobit svou nabídku, je důležitý také věk respondentů. 40 % všech zákazníků jsou ve věku 25–39 let, 31 % zákazníků ve věku 40–45 let. To může znamenat, že prodejnu mohou nejčastěji navštěvovat mladí svobodní lidé žijící v páru, mladí svobodní žijící samostatně, mladá bezdětná manželství, rodiny s dětmi. Pro všechny tyto kategorie je charakteristický nedostatek času, velké pracovní nasazení, velké množství volnočasových aktivit. Velmi mladí ve věku 18–24 let navštěvují prodejnu z osmi procent a lidé nad 55 let navštěvují prodejnu z 21 %. Těmto lidem pravděpodobně vyhovují jiné prodejny.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Věk zákazníků.

6 VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

6.1 Četnost nákupů zákazníků

Z výsledků průzkumu vyplývá, že celých 40 % zákazníků nakupuje v prodejně několikrát týdně a 29 % zákazníků alespoň jednou týdně (18 % zákazníků jednou za čtrnáct dní, 13 % jednou za měsíc). To znamená, že tato prodejna má své stálé zákazníky, kteří v prodejně nejen jednorázově nakoupí, ale také opakovaně nakoupí, vrací se, tito zákazníci jsou loajální, věrní. Pokud jsou zákazníci věrní, znamená to, že jim společnost přináší při každém setkání zážitek ze značky.

Jak lze charakterizovat zákazníky, kteří zde nakupují jednou za čtrnáct dní, jednou za měsíc? Mohou to být ti zákazníci, kteří se netají sdělením, že nakoupí základní potraviny u nedaleké konkurenční prodejny Lidl a v Albertu pak dohledají pouze ty položky nákupního seznamu, které u konkurence v jejich zúženém sortimentu nenajdou. Mohou to být také ti, kteří vyjedou jednou za měsíc za velkými nákupy a nakupují do zásoby množství produktů převážně vlastních značek.

Cíl odměnit věrné zákazníky + snaha přimět zákazníky k nákupu primárně v Albertu (bez předchozí návštěvy konkurence)

- **Návrh 1:** Prostor informací je určen nejen pro zaměstnance, ale také pro zákazníky, především pro věrné zákazníky – na požádání je k dispozici ekologická papírová bednička na nákup, vždy nachystaná ochutnávka některého z výrobků vlastní značky, podávána je kvalitní zrnková káva z nedalekého automatu, k zapůjčení je deštník, kdyby se venku rozpršelo, zákazník může požádat o pomoc při dopravě nákupu k autu.
- **Návrh 2:** Společnost nabízí věrnostní program, v němž uděluje body podle nakoupeného množství zboží. Čím více zde nakupuje, tím více má výhod před ostatními „řadovými“ zákazníky. Body může zákazník také získat za objevení jakékoliv chyby v obchodě, jakou jsou nesouhlasící ceny, špinavé nákupní košíky a podlaha, povadlé ovoce a zelenina, chybějící akční zboží (pokud v polici není vložen omluvný štítek), nevhodně se chovající zaměstnanec apod. Tuto věrnostní kartu přijímají i další spolupracující firmy (např. čerpací stanice vlastní prodejny nacházející se v bezprostřední blízkosti některých svých prodejen, vybraná banka atd.)

6.2 Co se zákazníkům na prodejně líbí a nelíbí

Důvody, proč zákazníci nakupují právě zde (silné stránky) stejně jako důvody, proč raději nakupují u konkurence (slabé stránky), jsou nastíněny v následující části. Silné stránky prodejny jsou zjištěny z odpovědí na otázku „Co se Vám na prodejně líbí?“ Stejným způsobem jsou v otázce „Co se Vám na prodejně nelíbí?“ vyjmenovány slabé stránky. Aby byla společnost v konkurenčním prostředí úspěšná, musí se zaměřit na posílení silných a potlačení slabých stránek.

6.2.1 Silné stránky

Důvody, proč zákazníci nakupují právě zde (**silné stránky**) jsou: *široký sortiment* (zmněn celkem 79×), *přístup zaměstnanců k zákazníkům* (zmněn 28×), *přehlednost* (uvedena 22×), *prostornost* (uvedena 21×) a *dostupnost* (uvedena 18×), *ovoce a zelenina* (uvedena 14×), *akce, velké parkoviště a jiné*. **Aby byla společnost v konkurenčním prostředí úspěšná, musí se zaměřit na posílení silných stránek.**

Široký sortiment

Pokud se zákazníkům líbí široký sortiment, převážně široký sortiment pečiva (velmi oblíbený Albert rohlík za 2,90 Kč), masa a uzenin (oblíbená exkluzivní značka Česká chuť), je *vhodné tyto produkty lépe propagovat*.

- **Návrh 3:** Vždy v pátek a sobotu jsou připraveny ochutnávky a prezentace výrobků vlastní značky, kterými jsou výrobky AH Basic, Albert a Albert Excelent. Exklusivně v Albertu se objevují značky Česká chuť, Natures Promise, Etos a Cherokee. Hostesku, stánek a vybavení zajišťuje spolupracující agentura.
 - » Tyto prezentace mají za cíl zvýšit podvědomí výrobků vlastní značky u zákazníků, přimět nejen k jednorázovému nákupu, ale po dobré zkušenosti s produktem především přimět k opakovanému nákupu nebo k zájmu vyzkoušet i další jiné výrobky vlastní značky.
- **Návrh 4:** V úseku vinotéky jsou připraveni odborně poradit zkušení zaměstnanci, kteří plní funkci someliérů a zákazníkům víno i aktivně nabízejí a radí jim s jejich výběrem. Jednotlivá vinařství jsou potom nakupujícím představena formou ochutnávky.

Přístup zaměstnanců k zákazníkům

Po širokém sortimentu se zákazníkům na prodejně líbí zaměstnanci, jejich přístup k zákazníkům. Zde se potvrzuje, že se na prodejně Albert tvoří skvělé týmy, které dokážou spolupracovat, vzájemně si pomáhat a vytvářet na svém pracovišti příjemnou atmosféru. Tento výsledek vystihuje nejen kulturu dané prodejny, ale kulturu celé společnosti Albert. Vedení společnosti věří, že v této oblasti konkurenční firmy tak dobrých výsledků nedosahují a ani nemohou společnost Albert rychle dohnat, protože tato atmosféra se buduje dlouhodobě. V tomto bodě je shledávána *konkurenční výhoda*.

- **Návrh 5:** Aby se zaměstnanci v jednání se zákazníky mohli neustále zlepšovat, je vhodné seznámit zaměstnance s typologií obtížných zákazníků, jak je popsáno v teoretické části, připravit praktické ukázky jednání takových zákazníků včetně doporučení, jak s těmito zákazníky jednat.
 - » Cílem je *školit své vlastní profesionály*, vychovat mistry v oboru.

Zákazníkům se líbí také **přehlednost, prostornost** (dostatečně široké uličky), **dostupnost** (v blízkosti práce, domova).

Ovoce a zelenina

Zákazníci uvádí, že i když je cenová hladina tohoto sortimentu v porovnání s konkurencí vyšší, kvalita, čerstvost a vstřícný personál tvoří dostatečně velkou přidanou hodnotu.

- **Návrh 6:** V tomto oddělení umístit štítky s fotografií a příběhy farmářů, od kterých je ovoce a zelenina dodávána.
- **Návrh 7:** Nad nabídkou čerstvých květin, ovoce a zeleniny je prosklená střecha, aby do prostoru pronikalo denní světlo a jako by prozářilo úsek ovoce a zeleniny.

6.2.2 Slabé stránky

Důvody, proč zákazníci upřednostňují nákup u konkurence (**slabé stránky**) jsou: *nepořádek* (uveden 22×), *fronty u pokladen* (uvedeny 21×) a *veřejné nečisté toalety* (uvedeny 20×), *nesouhlasí ceny* (uvedeno 18×), *nedostupnost akčního zboží* (13×) špatná orientace při hledání zboží (11×), vyšší cenová hladina (10×), pečivo (polotovary, nabídka; 8×), maso a uzeniny (6×), a jiné. **Aby byla společnost v konkurenčním prostředí úspěšná, musí se zaměřit na potlačení slabých stránek.**

Nepořádek

Nepořádkem se rozumí špinavé a rozbité nákupní košíky, špinavá podlaha, prach v regálech, neudržované venkovní prostory. První, s čím se zákazník setká při vstupu do prodejny, je nákupní košík. Špinavý nebo rozbitý nákupní košík je v obchodě s potravinami nepřipustný.

- **Návrh 7:** Prodejna se musí v první řadě zaměřit na čistotu a pořádek. K tomuto tématu je vypracován podrobný manuál, který se důsledně plní, dodržuje a kontroluje. Až do okamžiku, kdy se všechny body stanou naprostou samozřejmostí.
- **Návrh 8:** Stejně tak je důležité dbát na podstatné detaily. V prodejně je hodně zlomených lišt na regálech. Je to sice drobnost, ale celkovému dojmu prodejny to určitě pomůže. Zajistit takové lišty, aby se lépe manipulovalo s cenovkami, aby nikdo nepovolaný nemohl měnit cenu (např. když někdo pro zábavu upraví cenu 51,50 Kč na 1,50 Kč).

Fronty u pokladen

Velkým tématem jsou také nikdy nekončící fronty u pokladen, jak vyplývá z šetření. Nedá se specifikovat, v jakou denní dobu je tento problém největší. Zákazníci uvádí, že fronty jsou ve všední den jak ráno kolem sedmé hodiny ranní, tak kolem poledne (i když není tolik zákazníků), tak také odpoledne (hlavně v pátek a v akční den ve středu). Fronty jsou prý také v sobotu, a to jak dopoledne, tak odpoledne. Fronty jsou problémem nejen této prodejny, ale snad všech řetězců.

Odpověď na častý dotaz 1: Co se týká problému s frontami u pokladen, na rok 2018 *je naplánováno pouze několik málo prodejen k instalaci samoobslužných pokladen.* V současné době není finančně zajímavé do prodejen instalovat velké množství samoobslužných pokladen. Prodejny totiž musí splňovat dvě velmi důležité podmínky, a to je nízký průměrný nákupní košík a vysoký počet transakcí. Pokud není jedna z podmínek splněna, instalace samoobslužné pokladny není rentabilní. Pro zákazníka není pohodlné platit u samoobslužné pokladny větší nákup a starší generace zákazníků tento způsob placení nepodporuje a stále vyhledává standartní pokladny obsluhou. S nárůstem podílu plateb platebními kartami možnosti instalace levnější verze samoobslužných pokladen, a tak se stanou dostupnější pro větší počet prodejen.

- **Návrh 9:** Jedna z pokladen, zpravidla pokladna číslo jedna, je vyhrazena pro nákup do pěti položek. Zákazníci tak nestráví čekáním u pokladny více času, než samotným nákupem. Jak zaznělo v průzkumu, příjemný je jen takový nákup, který nekončí dlouhým čekáním u pokladny.
- **Návrh 10:** Operativní řešení daného problému při současném stavu zaměstnanců – posílit ty složky prodejny, které v průzkumu dopadly hůře prostřednictvím výpomoci zaměstnanců těch oddělení, které v průzkumu dopadly lépe/nejlépe. Např., pokud v oddělení ovoce a zeleniny, se kterou zákazníci byli velmi spokojeni, pracují na úseku běžně dva zaměstnanci na ranní směně a dva zaměstnanci na odpolední směně, naplánovat směny takovým způsobem, aby jeden zaměstnanec přišel na směnu ranní do 14:00 hod., jeden na tzv. průběžku (10–18:00 hod.), jeden na odpolední do 21:00 hod. Tímto je „ušetřen“ jeden zaměstnanec, který místo toho může obsluhovat pokladny. Nebo může pokladnám v odpoledních až večerních hodinách vypomáhat zaměstnanec mléčného oddělení (velmi dobré hodnocení úseku), i když je na daném úseku sám. Do mléčného oddělení je potom poslán doplňovat zboží operativně zaměstnanec z jiného oddělení.

» *Cílem je vzájemně si mezi odděleními vypomáhat.* Výborně hodnoceným oddělením tento krok uškodí, ale dočasně se zlepší jedna z nejhůře hodnocených složek prodejny, která má velký vliv na hodnocení příjemného nakupování. Závislost mezi složkami příjemné nakupování a fronty je přímo úměrná. Hodnocení daných složek prodejny tak bude více vyrovnané.

Nesouhlasící ceny

Zákazníci si také stěžují, že nesouhlasí ceny, i když dále doplňují, že v poslední době se to stává již méně.

- **Návrh 11:** Vyhradit denně alespoň půl hodiny na kontrolu cen části úseku + výprodejů (například z celého oddělení drogerie proběhne v pondělí kontrola cen pracích prášků a aviváží + výprodejů, v úterý čistících prostředků + výprodejů atd.)

Dostupnost akčního zboží není chybou zaměstnanců (a zároveň není přisuzována tomu, že zaměstnanci zboží nestíhají doplnit), ale chyba je v centrálním skladu, jak plyne z grafu 8: Spokojenost zákazníků s dostupností akčního zboží.

Cenová hladina

Až v pořadí na osmém místě si zákazníci stěžují na vyšší cenovou hladinu než u konkurence. Existuje stále více zákazníků, kteří upřednostňují kvalitu před kvantitou, především pokud jde o ovoce a zeleninu, uzeniny a maso. Tito zákazníci jsou si vědomi toho, že mezi kvalitou a cenou existuje přímo úměrný vztah.

Pečivo

Zákazníkům se nelíbí, že nabídka pečiva je tvořena převážně polotovary, že ve večerních hodinách již není pečivo dostupné, že chléb již v 15:00 hodin není dostupný. Zákazníci by přivítali zařadit do nabídky Mařacký chléb (chléb oblíbený v širokém dalekém okolí).

- Albert má příliš širokou nabídku pečiva. Je to silná stránka prodejny, zajištění dostupnosti všech těchto druhů pečiva, při všeobecně nedostatečném množství pekařů, už je věc druhá. V nabídce jsou druhy pečiva, které se dopékají pořád, protože jsou mezi zákazníky oblíbené. V nabídce je ale také to pečivo, o které takový zájem není, nestihne se prodat, leží na prodejně dlouhou dobu až do večerních hodin. A protože zde toto pečivo je, nedopéká se další, aby prodejna neměla velké odpisy.
- **Návrh 12:** Vhodnější variantou je zúžit sortiment pečiva dle oblíbenosti u zákazníků a do večerních hodin stále dopékat například tři nebo dva druhy, o které je mezi zákazníky největší zájem.
 - » *Cílem udržet standard pečiva během celého dne i pro pracovně vytížené zákazníky, kteří nemají možnost nakupovat dříve než ve večerních hodinách.*
- **Návrh 13:** Zajistit, aby byl Mařacký chléb ve stálé nabídce prodejny, kontaktovat dodavatele.

Maso a uzeniny

Zákazníci upřednostňují nákup převážně masa ve specializovaných prodejnách. Někteří zákazníci zde nekupují vůbec maso hovězí a vepřové. Dodavateli masa jsou společnosti Vodňanské kuře a Kostecké uzeniny. Občas se objevují stížnosti týkající se kvality a čerstvosti masa. Zaměstnanci, kteří v tomto úseku pracují, jsou odborníky, jsou zaměstnáni v tomto úseku již několik let.

- **Návrh 14:** Změna dodavatele Vodňanské kuře.

Chybějící občerstvení

- **Návrh 15:** Ve spolupráci s Nadačním fondem Albert zákazníkům na této prodejně k dispozici velmi kvalitní zrnková káva z automatu na kávu za poplatek 5 Kč, jak je k vidění na některých prodejnách již v současnosti.
- **Návrh 16:** V pasáži před prodejnou zřídit dětský koutek. Uvnitř nebo těsně před vchodem zajistit bufet s příjemným posezením, ve kterém zákazníci najdou slané i sladké pečivo, zákusky, mnoho druhů chlebíčků nebo sendvičů. Přímo na místě je vyráběna pizza, párek v rohlíku, bagety vlastní výroby. Nechybí zeleninové saláty. Žízeň zákazníci hasí teplými i studenými nápoji, například velmi oblíbenou čerstvě lisovanou pomerančovou šťávou.

Nefunkční klimatizace, kvalita pomazánek, nabídka hotových jídel, sleva 33 %, barevnost prodejny.

Klimatizace operativně již opravena, kvalita pomazánek beze změny, zajistit takovou nabídku hotových jídel, které jako přílohu neobsahují pouze knedlík, barevnost prodejny řešena – u prodejen, které prošly rekonstrukcí, je barevnost již jiná.

Odpověď na častý dotaz 2: Častým dotazem, který zazněl v průzkumu, je: „Proč se nedělají slevy, jako v jiných obchodech, tři dny před ukončením spotřeby? A v den konečné spotřeby se nedá zboží třeba za 1 Kč pro zaměstnance nebo i zákazníky?“ Albert hospodaří efektivně. V průběhu let byly vyzkoušeny různé typy slev a dle výsledků otestovaných v prodejnách a následně propočítaných finančním oddělením je pro celkový hospodářský výsledek nejefektivnější současné nastavení. Platná procedura hovoří o posledním povinném okamžiku slevy, nikoli o prvním možném. Zároveň chodí od 1. 1. 2018 celý dry a balené pečivo dále do potravinové banky, takže se potraviny nevyhazují, ale pomáhají potřebným.

6.3 Spokojenost zákazníků s jednotlivými složkami prodejny

Z grafu 14: Celková spokojenost s jednotlivými složkami prodejny plyne, že zákazníci jsou v průměru za celé období **nejvíce spokojeni s personálem a mléčnými výrobky (ohodnoceny známkou 1,3)**. Zákazníci jsou také velmi spokojeni se složkami prodejny *dostupnost běžného zboží, příjemné nakupování, obsluhovaný úsek uzenin a úsek pečiva*, což dokazuje **známka 1,5**. **Nejhůře** byly zákazníci **hodnoceny** složky *čekání u pokladen (známka 2,3), dostupnost akčního zboží (známka 2,2), a čistota a pořádek (známka 2,1)*.

Pro účely popisu příčin, proč je takových výsledků dosaženo, je důležité zmínit situaci, kdy *od 1. 9. 2017 dochází ke změně manažera prodejny z důvodu odchodu stávající manažerky na mateřskou dovolenou*. Změna manažera s sebou vždy nese odlišný způsob řízení i značné množství organizačních změn, na které je potřeba si zvyknout. *V měsících srpen a září při této příležitosti prodejnu navštěvuje mnoho nadřízených* a je dbáno na to, aby byla v pořádku. **Zpravidla nejvíce jsou spokojeni zákazníci s danou konkrétní složkou prodejny převážně v září, v říjnu se situace podstatně zhoršuje** a po dvou měsících, v lednu, dochází k mírnému zlepšení. **Lednové zlepšení je mírné**, protože po Vánocích jsou tržby nízké. Pokud jsou *nízké tržby*, je *zrušena výpomoc brigádníků*, v úsecích jsou zaměstnanci rozloženi v minimálním množství.

Vývoj spokojenosti zákazníků s jednotlivými složkami za jednotlivé týdny lze detailně sledovat v předešlé kapitole. Detailně jsou zde popsány také příčiny průběhu spokojenosti zákazníků. Zde jsou vyzdvíženy jen některé ze složek prodejny.

Spokojenost zákazníků s obsluhovným úsekem uzenin

Zákazníci jsou s uzeninami v Albertu velmi spokojeni. *Zákazníkům chutnají výrobky značky Česká chuť* (například anglická slanina a turistický salám). *Dodavateli obsluhovaného úseku uzenin jsou Kostelecké uzeniny a Krásno*. Dodavateli salátů a pomazánek jsou Smetanova cukrárna, Delika a Kajánek.

Zkouškou obsluhovaný úsek prochází *v říjnu*. Od tohoto období jsou *produkty v obsluhovaných úsecích uzenin pouze bezlepkové*. Bohužel je v tomto období zaznamenáno **zhoršení spokojenosti** zákazníků. Pokud však zákazníci trvají na tradiční receptuře, najdou výrobky v původním složení v samoobslužné chladicí vitríně.

Spokojenost zákazníků s personálem

Zákazníci uvádějí, že při četnosti návštěv mají na prodejně své oblíbené zaměstnance, na které se vždy rádi obracují. Zákazníky je zmiňován úsek ovoce a zeleniny (zaměstnanci například v letních měsících na požádání odejdou do skladu, aby zákazníkům rozkrojili právě ten meloun, který si vyberou), úsek masa, mléčného oddělení (pravidelně zaměstnanci radí nejen v rámci svého oddělení, ale dovedou zákazníka při hledání určitého produktu až na samotné místo a výrobek ukážou), úsek nápojů, dry, nonfoodu.

Jak vyplývá z průzkumu, **hůře je hodnocen personál pokladen a pečiva**. Někdy kladně, někdy záporně jsou ohodnoceni zaměstnanci hlavní pokladny – informací., zvláště při vyřizování reklamací zboží.

Spokojenost zákazníků se složkou příjemné nakupování

Na zhodnocení, zda nakupování je nebo není příjemné, má **vliv také personál**. Pokud se stane, že akční zboží již není skladem a zároveň je obsloužen příjemným personálem, má větší vliv na příjemné nakupování právě personál. Vhodné jednání personálu, snaha a zájem zákazníkovi pomoci, dokáže vzniklé nedostatky potlačit tak, že i přesto je nakupování zákazníky hodnoceno jako příjemné.

Ponákupní hodnocení zákazníků

Na ohodnocení dobrého nákupu mají vliv ovoce a zelenina, mléčné výrobky, pečivo, obsluhovaný úsek uzenin a dostupnost běžného i akčního zboží. Všechny zmíněné grafy mají podobný průběh.

Pokud jsou takoví zákazníci *obslouženi zároveň rychle u pokladny*, je pravděpodobné, že zákazníci v této prodejně **nakoupí znovu**. A nejen nakoupí znovu, ale doporučí nákup v této prodejně i svým přátelům a známým. Přitom je důležité mít na paměti, že negativní zkušenost se šíří rychleji, než zkušenost pozitivní.

6.4 Doporučení nákupu přátelům a známým body 1–10

Nejnižší bodové hodnocení 1–3 stejně jako nejvyšší počet bodů neudělil žádný ze zákazníků. 30 % zákazníků hodnotí prodejnu sedmi body, 21 % zákazníků osmi body a 20 % zákazníků pěti body. Nejnižší čtyřbodové hodnocení udělilo 12 % zákazníků, nejvyšší devítibodové hodnocení 7 % zákazníků. Šesti body ohodnotilo prodejnu 10 % zákazníků.

Co přesně se nelíbí zákazníkům, kteří udělují prodejně jako celku pouze čtyři body z deseti? Jsou to *zákazníci*, kteří jsou *pracovně vytiženi a nakoupit v obchodě mají možnost vždy ve večerních hodinách* – nejčasněji kolem deváté. Tito *zákazníci očekávají standard během celého dne, a to také v čerstvých úsecích*. Negativně hodnotí kvalitu a čerstvost ovoce a zeleniny právě kolem deváté hodiny večerní.

Zmínění zákazníci velmi negativně hodnotí nabídku pečiva ve večerních hodinách (pečivo je po celém dnu, půldnu tvrdé nebo už často vůbec žádné). Tito zákazníci jsou nuceni zde nakoupit maso, i když s kvalitou nejsou spokojeni. Do specializovaných prodejen nemají čas chodit. Na druhé straně **existují zákazníci, kteří vnímají zlepšující se tendenci této prodejny jako celku** a nakupují zde rádi z různých důvodů.

- Řešením tohoto problému je stejný návrh jako u předchozím již zmíněném hodnocení pečiva.

6.5 Identifikační údaje

Za identifikační údaje jsou stanoveny gender a věk. I v dnešní době ještě stále častěji nakupují ženy. Ty tvoří 63 % všech dotazovaných zákazníků. Aby prodejna dokázala přizpůsobit svou nabídku, je důležitý také věk respondentů. 40 % všech zákazníků jsou ve věku 25–39 let, 31 % zákazníků ve věku 40–45 let. Velmi mladí ve věku 18–24 let nakupují v prodejně z osmi procent a lidé nad 55 let z 21 %.

To může znamenat, že prodejnu mohou nejčastěji navštěvovat mladí svobodní lidé žijící v páru, mladí svobodní žijící samostatně, mladá bezdětná manželství, rodiny s dětmi. Pro všechny tyto kategorie je charakteristický nedostatek času, velké pracovní nasazení, velké množství volnočasových aktivit. Velmi mladí ve věku 18–24 let navštěvují prodejnu z osmi procent a lidé nad 55 let navštěvují prodejnu z 21 %. Těmto lidem pravděpodobně vyhovují jiné prodejny.

7 ZÁVĚR

Obdobně jako v přírodě, nelze ani ve společensko-ekonomické realitě hovořit o stabilitě. Změny jsou nevyhnutelným projevem reality, nedají se zastavit, lze na ně pouze reagovat a přizpůsobit se jim. Jak říká Lednický (2003, s. 29), „**změna je jedinou jistotou**“.

Aby společnost obstála ve velmi silném konkurenčním boji, musí svou strategii neustále přizpůsobovat měnícím se ekonomickým podmínkám, musí se pustit do změn, kterými se více přiblíží zákazníkovi a tím také úspěchu na tomto náročném trhu. Jedině silná značka pomůže odlišit se od konkurence a dát zákazníkovi další důvody, proč přijít hlavně sem a proč se opakovaně vracet. Dobrá cena už nestačí. Potřeby zákazníků se vyvíjejí a Albert jako značka musí být schopná na tyto rozvíjející se potřeby reagovat.

Na základě výsledků analýzy byly doporučeny návrhy na změnu v úrovni operativního, i strategického řízení. Pro učinění změn ve strategickém řízení bylo *sděleno několik představ zaměřených převážně na služby*. Tyto změny musí být promítnuty do poslání, vize i cílů organizace. Operativního řízení se týkala zbývající část návrhů.

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že celých **40 % zákazníků nakoupilo v prodejně několikrát týdně a 29 % zákazníků alespoň jednou týdně** (18 % zákazníků jednou za čtrnáct dní, 13 % jednou za měsíc). To znamená, že tato prodejna měla své stálé zákazníky, kteří v prodejně nejen jednorázově nakoupili, ale také opakovaně nakoupili, vrátili se, byli loajální, věrní. Pokud byli zákazníci věrní, znamená to, že jim společnost přinesla při každém setkání zážitek ze značky.

Za zážitek ze značky byly považovány ty složky, které se zákazníkům na prodejně nejvíce líbily. Ty je nutné posílit. Zákazníci byli **nejvíce spokojeni** se *sortimentem zboží, s personálem, prostorností, přehledností, dostupností, s úsekem ovoce a zeleniny*. Zvýšenou pozornost je nutné věnovat složkám, které se zákazníkům naopak nelíbily. Jsou to **slabé stránky** prodejny, které je nutné eliminovat. Byl jimi *nepořádek* (uveden 22×), *fronty u pokladen* (uvedeny 21×) a *veřejné nečisté toalety* (uvedeny 20×). Dále se zákazníkům nelíbily *nesouhlasící ceny* (uvedeno 18×), *nedostupnost akčního zboží* (13×) *špatná orientace při hledání zboží* (11×), *vyšší cenová hladina* (10×), *pečivo* (polotovary, nabídka; 8×), *maso a uzeniny* (6×), a *jiné*.

Zákazníci byli v průměru za celé období **nejvíce spokojeni s personálem a mléčnými výrobky** – ohodnoceny známkou 1,3 (při známkování 1 – nejlepší, 5 – nejhorší). Zde se potvrdilo, že se na prodejně Albert tvořily skvělé týmy, které dokázaly spolupracovat, vzájemně si pomáhat a vytvářet na svém pracovišti příjemnou atmosféru. Zákazníci byli také **velmi spokojeni** se složkami prodejny *dostupnost běžného zboží, příjemné nakupování, obsluhovaný úsek uzenin a úsek pečiva, což dokazuje známka 1,5*. Zákazníkům pečivo v Albertu chutnalo. Stávalo se ale, že nebylo dostupné, a to často ve večerních hodinách. **Nejhůře** byly zákazníky **hodnoceny** složky *čekání u pokladen* (známka 2,3), *dostupnost akčního zboží* (známka 2,2) a *čistota a pořádek* (známka 2,1).

Pokud měli zákazníci ohodnotit prodejnu 1–10 body, **30 % zákazníků hodnotilo prodejnu sedmi body, 21 % zákazníků osmi body a 20 % zákazníků pěti body**. Za identifikační údaje byly stanoveny otázky tender a věk. I v dnešní době **ještě stále častěji nakupují ženy, které tvořily 63 %** všech dotazovaných zákazníků. Aby prodejna dokázala přizpůsobit svou nabídku, byl důležitý také věk respondentů. **40 % všech zákazníků bylo ve věku 40–45 let, 31 % zákazníků ve věku 40–45 let**. To může znamenat, že prodejnu mohou nejčastěji navštěvovat mladí svobodní lidé žijící v páru, mladí svobodní žijící samostatně, mladá bezdětná manželství, rodiny s dětmi. Pro všechny tyto kategorie je charakteristický nedostatek času, velké pracovní nasazení, velké množství volnočasových aktivit. Velmi mladí ve věku 18–24 let nakoupilo v prodejně z osmi procent případů, a lidé nad 55 let nakoupili z 21 %.

Zákazníci uvedli, že to, **zda nakupování bylo, nebo nebylo příjemné, velice těsně souviselo s frontami**, převážně s frontami u pokladny. Z toho vyplývá, že aby zákazníci měli z nakupování příjemný pocit, musí se prodejna *soustředit převážně na eliminování času, který zákazníci stráví čekáním u pokladny*. Zákazníci nechtěli strávit delší čas čekáním u pokladny, než samotným nakupováním, zvláště pokud bylo jejich úmyslem nakoupit pouze pár položek.

Na zhodnocení toho, zda nakupování bylo nebo nebylo příjemné, měl vliv také personál. Pokud se stalo, že akční zboží již nebylo skladem a zároveň byl zákazník obsloužen příjemným personálem, měl větší vliv na příjemné nakupování právě personál. *Vhodné jednání personálu, snaha a zájem zákazníkovi pomoci, dokázala vzniklé nedostatky potlačit tak, že i přesto bylo nakupování zákazníky hodnoceno jako příjemné*.

Na ohodnocení dobrého nákupu měly vliv také složky ovoce a zelenina, mléčné výrobky, pečivo, obsluhovaný úsek uzenin a dostupnost běžného i akčního zboží.

Všechny zmíněné grafy měly podobný průběh.

Pokud byli takoví zákazníci **obslouženi zároveň rychle u pokladny**, bylo pravděpodobné, že zákazníci v této prodejně *nakoupili znovu*. A nejen nakoupili znovu, ale doporučili nákup v této prodejně i svým přátelům a známým. Přitom je důležité mít na paměti, že negativní zkušenost se šíří rychleji, než zkušenost pozitivní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BRABEC, Jiří. *33 rad jak pečovat o zákazníka*. 1. vy. Brno: Komputer Pres, 2004. 106 s. ISBN 80-251-0325-0.
2. FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. dopl. a aktualit. vy. Praha: Grada. 2011. 206 s. ISBN 978-80-247-3511-5.
3. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
4. HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
5. HORRELL, Edward. *Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
6. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
7. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
8. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 7. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9600-5.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
10. KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KUBÍČKOVÁ, Miloslava. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Zlín: Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 1999.
12. O české chuti. *Česká chuť* [online]. Praha: ETNETERA, 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.ceska-chut.cz/o-ceske-chuti>
13. O nás: Etos. *Albert* [online]. Praha: ETNETERA, 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/etos>
14. O nás. *Naturespromise* [online]. Praha: ETNETERA, 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://naturespromise.cz/o-nas/>
15. O nás: O společnosti. *Albert* [online]. Praha: ETNETERA, 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dok/kdaITZfGNsндуksb>

-
16. MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
 17. MARTIN, Steve J. a Gary COLLERAN. *Prodáno!: jak přesvědčíte zákazníky, aby kupovali od vás*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 132 s. ISBN 80-247-1093-5.
 18. MOUDRÝ, Marek. *Marketing: základy marketingu*. 1. díl. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. 80 s. ISBN 978-80-7402-000-1.
 19. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 520. ISBN 978-80-247-4780-4.
 20. NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 2006. s. 160. ISBN 80-247-1321-7.
 21. Naše značky. *Albert* [online]. Praha: ETNETERA, 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-znacky/albert>
 22. Naše značky: Albert-excellent. *Albert* [online]. Praha: ETNETERA, 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-znacky/albert-excellent>
 23. Naše značky: Basic. *Albert* [online]. Praha: ETNETERA, 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-znacky/basic>
 24. PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 248 s. ISBN 80-716-9299-9.
 25. SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
 26. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

SEZNAM ZKRATEK

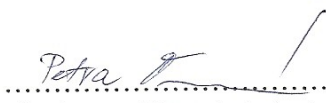
FB	Facebook
OZ	Ovoce a zelenina
MIS	Marketingový informační systém
PHM	Pohonné hmoty
PR	Public relations – vztahy s veřejností
VŠ	Vysoká škola

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2018


.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

P I Záznamový arch

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA ZÁZNAMOVÉHO ARCHU

**Petra Čevelová, studentka pátého ročníku Vysoké školy báňské - Technické univerzity
v Ostravě, Fakulty ekonomické**

Zahradní 484, 687 03 Babice, tel. 777 311 840
email: cevelovap@gmail.com

Rozhovor o spokojenosti zákazníků s prodejnou Albert ve Starém Městě

!!!Rozhovor navázán pouze se zákazníky, kteří zde nakupují alespoň jednou za měsíc!!!

1. Jak často v této prodejně nakupujete?

- ☐ Několikrát týdně
- ☐ Alespoň jednou týdně
- ☐ Jednou za čtrnáct dnů
- ☐ Jednou za měsíc
- ☐ Méně často (u této odpovědi zákazníkovi poděkujeme a rozloučíme se)

2. Nyní prosím známkujte jako ve škole (1 - nejlepší, 5 - nejhorší), jak jste spokojen s jednotlivými kritérii prodejny:

Kritérium	1	2	3	4	5
Ovoce a zelenina					
Mléčné výrobky					
Pečivo					
Maso					
Obsluhovaný úsek uzenín					
Dostupnost běžného zboží					
Dostupnost akčního zboží					
Přátelský personál					
Čistota a pořádek					
Příjemné nakupování					
Dobře jsem nakoupil(a)					

3. Ohodnot'te prosím na škále od 1–10, na kolik byste nákup v této prodejně doporučil svým přátelům a známým?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Co se Vám na této prodejně líbí?

5. Co se Vám na této prodejně nelíbí?

Socioekonomický profil zákazníka:

6. Vaše pohlaví

- ☐ Muž 1
- ☐ Žena 2

7. Váš věk

- ☐ 18–24 1
- ☐ 25–39 2
- ☐ 40–54 3
- ☐ 55 a více 4

Děkuji za Váš čas a ochotu, které jste mi věnoval/a a přeji hezký den.